

ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ БЕРЕЖЛИВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОАКТИВНОГО ПОДХОДА К КАЧЕСТВУ МЕДИЦИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аджиенко В. Л.



Одной из ключевых целей трансформации системы здравоохранения России является повышение доступности и качества медицинской помощи, что во многом достигается путем внедрения бережливых технологий [7], а также применения принципов бережливого управления на всех уровнях работы медицинской организации [1]. Собственно, рост качества медицинской помощи прямо соответствует одному из принципов бережливого производства – стремлению к повышению ценности в процессах для потребителя услуг [1]. При этом качество любой продукции и услуг имеет не только объективные измеряемые характеристики, но и субъективную воспринимаемую потребителем ценность [3]. Технологии искусственного интеллекта находят свое применение при мониторинге факторов риска здоровью населения, организации диспансеризации и персонализированного диспансерного наблюдения, что позволяет предположить перспективность аналогичного персонализированного подхода для оценки удовлетворенности пациента качеством медицинской помощи и последующих организационных

улучшений первичной медико-санитарной помощи [6]. Владение медицинскими работниками методами управления качеством, понимание составляющих качества медицинской деятельности позволяет своевременно реагировать на изменения потребностей пациента [3].

Проактивный подход к управлению качеством направлен на предотвращение ошибок, дефектов, брака, собственно всех возможных нежелательных событий. Технически его отличие от реактивного подхода состоит в ранней диагностике отклонений от стандартных требований к процессам и применении специализированных инструментов предотвращения нежелательных событий. Учитывая тяжесть возможных последствий этих инцидентов, трудно переоценить практическую значимость проактивного подхода к качеству медицинской деятельности.

В качестве примера успешно применяемых в медицинских организациях инструментов бережливого производства в рамках проактивного подхода является метод встроенного качества. В контексте обучения персонала для формирования «петли качества», предупреждающей возникновение дефектов на различных этапах оказания медицинской помощи, необходимо обеспечить готовность медицинских работников к [3]:

- 1) эффективному самоконтролю путем стандартизации действий;
- 2) диагностике отклонений от установленных требований посредством визуализации;
- 3) применению инструментов предотвращения ошибок персонала и сбоев в работе оборудования.

Для уверенного владения указанными инструментами, а также другими методами бережливого производства медицинские работники должны проходить непрерывное обучение [4], которое позволит лучше идентифицировать и устранять причины дефектов при оказании медицинской помощи, оптимизируя процессы и использование ресурсов, что, в свою очередь, ведет к повышению качества и безопасности медицинской

деятельности, эффективности работы, а также удовлетворенности пациентов помощью и медицинского персонала трудом.

Такое обучение необходимо всем категориям работников медицинских организаций, а не только врачебному и среднему медицинскому персоналу. Особое значение имеет соответствующая подготовка и владение инструментами и принципами бережливого производства руководителями медицинских организаций. Центральным элементом обучения бережливым технологиям является практикоориентированный тренинг в формате «фабрики процессов». Использование «фабрики процессов» при обучении медицинских работников бережливым технологиям позволяет добиться более высоких результатов в практической деятельности, чем применение других интерактивных образовательных методов [8]. Высокая эффективность «фабрики процессов» обеспечивается изучением потребностей заказчика при подготовке структуры тренинга, что реализуется в форме предтренинговой диагностики в конкретной медицинской организации [5]. Индивидуальная диагностика потребностей конкретного обучающегося фактически обеспечивает персонализацию обучения. Формирование сценария тренинга происходит на основе результатов хронометража и всестороннего анализа исходного состояния процессов в медицинской организации-заказчике обучения – на «площадке». Затем выявленные и актуальные для заказчика проблемы визуализируются на карте потока создания ценности и становятся основой для отработки навыков в ходе раундов «фабрики процессов».

Полученные знания и навыки обучающимися закрепляются на «площадке» своей медицинской организации при реализации проектов по улучшениям конкретных процессов. Посттренинговое сопровождение проектной деятельности обучающихся при развертывании ими бережливых технологий на своих рабочих местах существенно улучшает результаты обучения и способствует достижению запланированного эффекта реализуемых в медицинских организациях проектов [7]. Фактически речь идет о наличии потребности в стратегическом и операционном консалтинге,

гармонично дополняющем обучении на фабрике процессов. Представляется важным наличие преемственности при реализации обучения на «фабрике процессов» между образовательным процессом и последующим консалтингом. Вариантом проектного сопровождения медицинской организации при оптимизации внутриорганизационных процессов на «площадке» является совместная реализация комплекса мероприятий, в которую вовлечены, с одной стороны, участники проектной команды организации-заказчика, с другой стороны - тренеры-консультанты «фабрики процессов». Такое посттренинговое сопровождение деятельности заказчика повышает результативность проектов по улучшениям за счет мотивации работников путем снижения страха неудач, развития личной инициативы и вовлеченности в изменения [7].

Существует значительная потребность медицинских организаций в консалтинге при реализации организационных изменений, направленных на повышение операционной эффективности, качества и безопасности медицинской деятельности [1], особую значимость имеет поддержка проектной деятельности медицинских организаций в части оценки экономической эффективности.

Бережливые технологии при их полноценном освоении и практическом развертывании обладают значительным трансформационным потенциалом как на уровне образовательной или медицинской организации, так и на личностном уровне - формируется бережливая личность, обладающая новым качеством мышления [2]. Эффективное обучение бережливым технологиям требует создания определенных условий, при которых владение ими может стать средством реализации амбициозных жизненных целей человека [2], а именно принципов обучения на основе хьютагогики, разработанных в соответствии с ценностями и принципами бережливого производства:

1. Первичность обучающегося и целенаправленность. Обучение имеет ярко выраженную персонализацию - сам обучающийся определяет, когда и где происходит учебный процесс. При этом применяется принцип бережливого

производства «вытягивание», в соответствии с которым обучающийся получает знания и навыки по сформированному им запросу, в том объеме и тогда, когда они ему необходимы и он их может воспринять. Компетенции формируются по мере появления у обучающегося конкретных потребностей в применении методов и инструментов бережливого производства, для достижения конкретной цели, выполнения конкретной задачи.

2. Системность обучения. Принцип предусматривает соответствие целей, содержания, методов обучения и оценки его результатов. Так, если целью обучения является формирование компетенций по применению бережливых технологий, то в содержательной части образовательная программа должна включать принципы и инструменты бережливого производства, в части методов опираться на интерактивные форматы обучения («фабрика процессов», проектная работа на «площадке», конкурс и т.п.), а результат обучения должен оцениваться по результатам реализованного обучающимся проекта.

3. Контекстность обучения. Обучение направлено на жизненно важные цели обучающегося, учитывает его социальные роли и профессиональную деятельность. Реализация этого принципа предполагает ознакомление с лучшими практиками и образцами из близких для обучающегося областей профессиональной деятельности, например, в форме экскурсий, в рамках которых наглядно и убедительно демонстрируется положительный опыт применения бережливых технологий.

4. Безотлагательность применения полученных знаний и навыков на практике. Принцип реализуется путем проведения части обучения непосредственно на «площадке». Сначала «фабрика процессов», затем, непосредственно по завершению обучения на «фабрике процессов», результаты обучения закрепляются на «площадке» через реализацию проекта по улучшению.

5. Экологичность результатов и соблюдение ценностей бережливого производства. Важнейшие ценности бережливого производства («ориентация

на создание ценности для клиента», «уважение к человеку», «время») прививаются обучающемуся через его действия на всех этапах образовательного процесса - от «фабрики процессов» к «площадке».

Персонализированное обучение бережливым технологиям на основе приведенных выше принципов меняет «режиссуру» учебного процесса [2]: обучающиеся приобретают свободу в своей образовательной активности, проявляющуюся не только в графике обучения, но и в обсуждениях, организации групповой и проектной работы; приобретение знаний и навыков строится по принципу «вытягивания» – актуализируются потребности обучающихся, ими формулируется запрос, под запрос интерактивно формируются компетенции; учебные задания на «фабрике процессов» и на «площадке» выполняются в рабочих группах по 3-7 обучающихся с регулярной «защитой» результатов работы; в балансе активности тренер-группа преобладает активность группы обучающихся.

Таким образом, формирование компетенций, в частности направленных на проактивное решение проблем качества и безопасности медицинской деятельности, предполагает создание проактивной образовательной среды, ориентированной на персонализированное обучение. Важнейшим результатом такого обучения является не только приобретение обучающимися навыков профессиональной деятельности в части применения бережливых технологий и методов управления качеством, но и освоение таких мягких навыков как работа в команде, эффективная коммуникация, стресс-менеджмент, а также метанавыков – способности учиться, когнитивной гибкости, целеполаганию, системному мышлению, варьированию уровнем своей активности, влиянию и принятию решений в условиях неопределенности.

Литература

1. Алексеенко С. Н., Филиппов Е. Ф., Каграманян И. Н., Мелконян К. И., Веселова Д. В., Итани К. А. К., Свистун О. В., Коршок А. Р., Зайцева А.

- О. Опыт проведения стратегических сессий для повышения качества внедрения бережливых технологий в медицинских организациях Краснодарского края: обсервационное одномоментное исследование // Кубанский научный медицинский вестник. – 2024;31(2):15–26. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2024-31-2-15-26>
2. Давыдова Н. С. Методологические вопросы преподавания дисциплин в области бережливого управления в высшем учебном заведении: переход к хьютагогике и формированию метанавыков // Непрерывное дополнительное образование специалистов: тренды трансформации : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Киров, 28–29 сентября 2023 года. – Киров: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Кировский государственный медицинский университет" Министерства здравоохранения Российской Федерации, 2024. – С. 38-44. – EDN BOWCZI.
 3. Давыдова Н. С., Мазунина С. Д., Позмогова Н. П., Верменникова Л. В., Чабанец Е. А. Теоретические и практические аспекты обеспечения надлежащего уровня качества медицинской деятельности в контексте концепции бережливого управления // Менеджмент качества в медицине. – 2021. – № 3. – С. 38-42. – EDN KUBWWA.
 4. Ильин, С. Н. Вопросы андрагогики при формировании компетенций в области бережливого производства и управления современным специалистом в медицине // Непрерывное дополнительное образование специалистов: тренды трансформации : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Киров, 28–29 сентября 2023 года. – Киров: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Кировский государственный медицинский университет" Министерства здравоохранения Российской Федерации, 2024. – С. 68-73. – EDN UVRAFT.

5. Мазунина С. Д., Исакова Л. В. Формирование бережливых компетенций у работников здравоохранения через возможности учебно-методического центра "Фабрика процессов" // Непрерывное дополнительное образование специалистов: тренды трансформации : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Киров, 28–29 сентября 2023 года. – Киров: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Кировский государственный медицинский университет" Министерства здравоохранения Российской Федерации, 2024. – С. 44-48. – EDN OOOZSTP.
6. Мазунина С.Д., Петров С.Б., Мелконян К.И., Веселова Д.В. Анализ ценностных составляющих удовлетворенности первичной медико-санитарной помощью взрослого населения: проспективное наблюдательное исследование. Кубанский научный медицинский вестник. 2023; 30(2): 44–53. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2023-30-2-44-53>
7. Мелконян К. И., Веселова Д. В., Мазунина С. Д., Пидшморга Ю. В. Проектное сопровождение медицинских организаций, реализующих федеральный проект «Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» // Волгоградский научно-медицинский журнал. – 2023. – Т. 20, № 4. – С. 58-61. – EDN TBQCCLL.
8. Францева В. О., Данаев А. Б. Оценка эффективности обучения по формированию навыков проектного менеджмента в сфере охраны здоровья посредством "фабрики процессов" // Методология и технология непрерывного профессионального образования. – 2022. – № 2(10). – С. 51-55. – DOI 10.24075/МТСРЕ.2022.024. – EDN UJAAQG.