ЧПОУ «СККИТ»

Бережливое производство в работе медицинского оптика-оптометриста

Как lean-подход повышает качество подбора очков и разгружает специалиста: устранение потерь, стандартизация и вовлечённость команды.

Где оптометрист теряет время: потери в потоке пациента



Устранение потерь в потоке пациента даёт рост пропускной способности кабинета без найма и закупок.

Lean Six Sigma в офтальмологических клиниках, BMC Health Services Research, 2020

ОБЗОР

5 принципов бережливого производства в работе оптика-оптометриста

01

Ценность глазами пациента

Определить, что именно ценно для пациента: точная диагностика, комфортная коррекция, понятная рекомендация без навязывания лишнего.

02

Карта потока создания ценности

Описать путь пациента от записи до выдачи очков и отметить шаги, которые не добавляют ценности: ожидание, повторные замеры, поиск оправы.

03

Непрерывный поток

Выстроить приём, диагностику, подбор и оформление заказа так, чтобы пациент проходил этапы без задержек и возвратов на предыдущий шаг.

04

Вытягивание

Работать под реальный спрос: не создавать избыточных запасов оправ и линз, а запускать изготовление и заказ под конкретного пациента.

05

Постоянное совершенствование

Регулярно возвращаться к процессу: измерять время приёма, собирать обратную связь и улучшать стандарт

Lean Enterprise Institute, lean.org

ПОТЕРИ В ПРОЦЕССЕ

8 видов потерь (MUDA) в работе оптика-оптометриста

01

Ожидание

Пациент ждёт в очереди, пока освободится кабинет или специалист; оборудование простаивает между приёмами.

02

Лишние перемещения

Хождение за оправой на склад, поиск нужной модели по витринам, возврат к оборудованию за забытым инструментом.

03

Избыточная обработка

Повторный сбор анамнеза, дублирование замеров, оформление одних и тех же данных в нескольких системах.

04

Дефекты и переделки

Ошибка в рецепте, неверно подобранная оправа или линза — повторный приём, перезаказ и потеря доверия пациента.

05

Излишние запасы

Залежавшиеся линзы и оправы не по спросу: замороженные деньги, устаревание, списание.

06

Неиспользуемый потенциал

Оптометрист занят рутиной вместо диагностики и консультирования; идеи сотрудников по улучшениям не слышат.

ПРОЦЕСС

Карта потока создания ценности: путь пациента от записи до выдачи очков

1

Запись и первичная диагностика

Пациент записывается, проходит первичный осмотр и проверку рефракции. Здесь формируется основа рецепта и ожидания от визита.

2

Подбор оправы и заказ линз

Оптометрист помогает выбрать оправу с учётом рецепта и лица, затем оформляется заказ линз у поставщика. Часто именно здесь возникают задержки.

3

Сборка, контроль и выдача

Линзы устанавливаются в оправу, проводится контроль качества и финальная примерка. Пациент получает готовые очки и рекомендации по ношению.

ИНСТРУМЕНТЫ LEAN

Инструменты бережливого производства в кабинете оптометриста

5S на рабочем месте

Сортировка, самоорганизация, систематическая уборка, стандартизация и совершенствование зоны приёма.

Канбан для расходников

Карточки и минимальные запасы пробных линз, салфеток и тест-объектов — пополнение по факту расхода.

Стандартизированные процедуры (SOP)

Единый алгоритм рефрактометрии, скиаскопии и подбора: меньше вариаций — меньше ошибок и повторных визитов.

Визуальное управление потоком

Цветовые метки статуса пациента и табло загрузки кабинетов: видно, где возникает очередь и простой.

Стандарт времени приёма

Такт приёма и хронометраж этапов: диагностика, примерка, оформление заказа — без потерь на ожидание.

Кайдзен-предложения сотрудников

Малые улучшения от оптометристов и оптиков по циклу PDCA — вовлечённость вместо спускаемых сверху правил.

СТАНДАРТ ПРИЁМА

Стандартизация подбора очков: чек-лист оптометриста

1

Диагностика

Сбор анамнеза, авторефрактометрия, субъективная проверка и биометрия — по единой последовательности, без пропусков этапов.

2

Подбор оправы и линз

Выбор оправы с учётом рецепта, межзрачкового расстояния и посадки — по стандарту, а не «на глаз».

3

Оформление заказа

Проверка заказа по чек-листу перед отправкой в цех: рецепт, параметры, сроки. Меньше переделок — короче цикл.

KPI БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЦЕССА

Метрики бережливого процесса в оптике

-25%

Время цикла приёма

Цель — сокращение на 25%

↓

Время ожидания пациента

Сокращаем за счёт потока и стандарта

<2%

Повторные заказы из-за ошибок

Цель — менее 2%

↑

Пропускная способность кабинета

Пациентов в день на одного оптометриста

↑

NPS пациента

Обратная связь как драйвер улучшений

Измеряем 3–4 ключевых KPI, фиксируем базовую линию и отслеживаем ежемесячно.

Источник: Caro & Associates, бенчмарки оптической практики, 2026

КЕЙС: LEAN SIX SIGMA

Что дал подход DMAIC в офтальмологии

−вариабельность

Разброс времени приёма сократился

↑ пропускная

Больше пациентов без новых ресурсов

0 доп. затрат

Рост мощности за счёт устранения потерь

Источник: Springer, BMC Health Services Research, 2020

ЦИКЛ PDCA

Цикл PDCA: как внедрять улучшения шаг за шагом

Plan

ГОТОВО

~~Пилот на одном кабинете: замер времени поиска оправы и оформления заказа, выбор узкого места, цель — сократить время поиска на 30%~~

Do

ГОТОВО

~~Новая раскладка оправ по группам и брендам, чек-лист приёма, хронометраж каждого этапа на пилотном кабинете~~

Check

СЕЙЧАС

Повторный замер: время поиска оправы сократилось на 30%, сверка результата с целью, сбор обратной связи оптометриста и пациента

Act

ПЛАН

Корректировка стандарта по итогам проверки, обучение команды и перенос практики на все кабинеты сети

РОЛЬ В СИСТЕМЕ

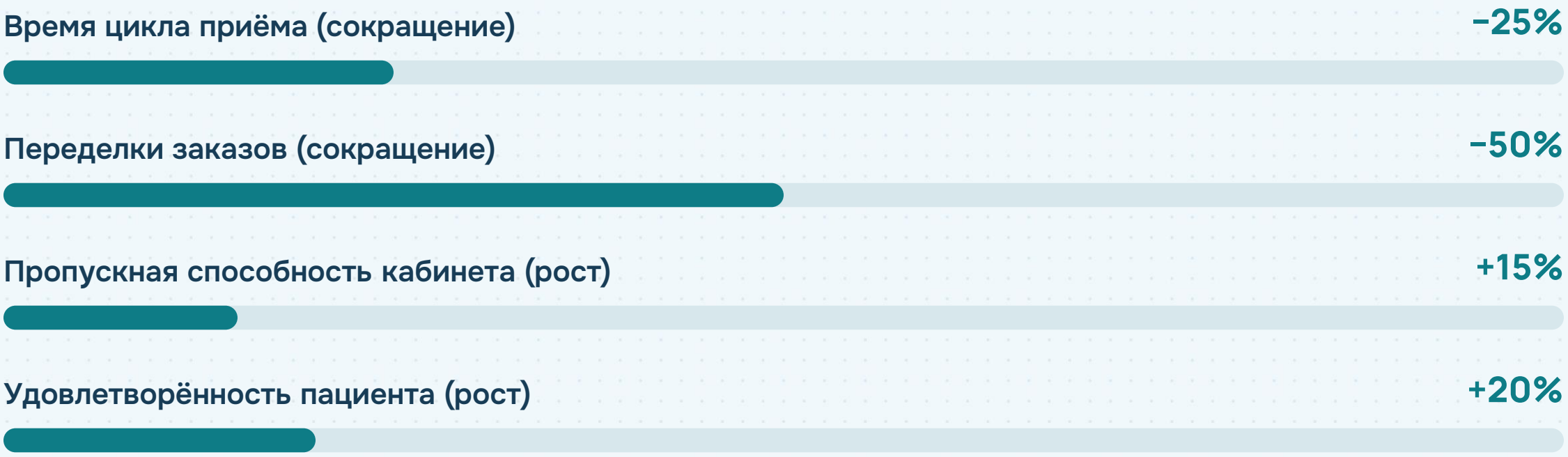
Оптометрист — владелец процесса, а не исполнитель

Ключевое условие устойчивости lean — вовлечённость сотрудников: тот, кто ведёт приём, и должен улучшать процесс.

- **Видит потери на своём рабочем месте: лишние перемещения, ожидание, переделки**
- **Предлагает кайдзен-улучшения и участвует в PDCA-циклах**
- **Ведёт и обновляет стандарт приёма пациента**
- **Фиксирует отклонения сразу, а не по итогам месяца**
- **Обучает коллег и передаёт лучшие практики внутри салона**

ЭФФЕКТ ВНЕДРЕНИЯ

Было → стало: ключевые показатели после внедрения бережливых практик



Ориентиры по практике бережливого производства в оптике и офтальмологии, 2024–2026

ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ

Дорожная карта внедрения бережливого производства: 6 месяцев

Месяц 1 — СЕЙЧАС

- Хронометраж приёма и потоков пациентов
- карта потока создания ценности
- выявление потерь (ожидание, лишние перемещения, переделки)
- базовые метрики времени и

Месяц 2 — ПЛАН

- Основы бережливого производства и 8 видов потерь
- роли и зоны ответственности
- обучение оптометристов и оптиков-консультантов
- кайдзен-сессия по узким местам

Месяцы 3–4 — ПЛАН

- Пилот 5S на рабочем месте оптометриста и в зоне выдачи
- стандартные операционные процедуры приёма и заказа
- визуальное управление и чек-листы
- контрольные точки каждые 2 недели

Месяц 5 — ПЛАН

- Сравнение с базовыми замерами: время приёма, время ожидания, доля переделок
- разбор отклонений по PDCA
- корректировка SOP и регламентов

Месяц 6 — ПЛАН

- Перенос практик на все смены и точки
- закрепление стандартов и обучение новых сотрудников
- регулярный цикл улучшений и ответственные за метрики

АНАЛИЗ

Риски внедрения бережливого производства и как их снять

+ Что помогает

Вовлечение команды с первого дня снижает сопротивление изменениям

Короткие кайдзен-сессии не отнимают время на замеры

Визуализация результатов и поддержка руководства дают эффект

– Что мешает

Сотрудники боятся перемен и «ещё одной кампании»

Нехватка времени на хронометраж и сбор данных

Формальное внедрение ради галочки, без реальных изменений

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Начните с замера времени цикла приёма

Бережливое производство в оптике — это не скорость в ущерб качеству, а устранение потерь ради пациента. Первый шаг: замерить время цикла приёма и собрать команду на кайдзен-сессию.

