

ОГЛАВЛЕНИЕ

Коллектив авторов	6
Список сокращений	8
Предисловие	9
Глава 1. Теоретические основы бережливого производства	11
1.1. История становления концепции бережливого производства в мире	11
1.2. Мировые практики внедрения Lean-технологий в бережливом производстве	18
1.3. История развития бережливого производства в России	22
1.4. Философия и концепция бережливого производства (Lean-подход)	32
1.5. Основные принципы бережливого производства	38
1.6. Виды потерь в бережливом производстве	43
1.7. Информационные технологии в бережливом производстве	52
Глава 2. Концепция менеджмента качества в бережливом производстве — кайдзен	61
2.1. Философия и история развития кайдзен	61
2.2. Применение инструментов в концепции кайдзен	68
2.3. Гемба в философии кайдзен	70
2.4. Внедрение системы кайдзен и мотивирование сотрудников	76
2.5. Всеобщий контроль качества в бережливом производстве	80
2.6. Подходы к качеству медицинской помощи в здравоохранении	85
Глава 3. Основные инструменты бережливого производства	89
3.1. Основные подходы к инструментам бережливого производства	89
3.2. Управление потоком создания ценности	92
3.3. Система организации рабочего пространства 5S	102
3.4. Система «точно в срок»	117
3.5. Инструмент канбан-доска	118

4 | Оглавление

3.6. Инструмент хейдзунка	122
3.7. Всеобщий уход за оборудованием.	123
3.8. Инструмент «ноль дефектов» (Poka Yoke).	127
3.9. Визуализация в бережливом производстве	130
Глава 4. Виды управленческой деятельности в бережливом производстве	137
4.1. Lean-подход и управленческие процессы в государственных стандартах	137
4.2. Тримодальная концепция управления	140
4.3. Кейс-менеджмент в бережливом производстве.	147
4.4. Этапы внедрения процессного управления в организации	152
4.5. Оптимизация процессов в организации.	161
4.6. Анализ эффективности процесса.	179
4.7. Операционное управление: от внедрения процесса к его исполнению	183
Глава 5. Правовые основы организации здравоохранения	191
5.1. Организация медицинской помощи в Российской Федерации.	191
5.2. Основные виды деятельности медицинских организаций.	194
5.3. Правовые основы пациентов и отдельных групп населения в сфере охраны здоровья	200
5.4. Принципы охраны здоровья граждан в Российской Федерации.	212
5.5. Современные подходы к качеству медицинской помощи.	217
Глава 6. Экономические основы оказания медицинских услуг.	225
6.1. Виды ресурсов и процесс стандартизации в здравоохранении	225
6.2. Эффективность использования трудовых ресурсов медицинских организаций	230
6.3. Эффективность использования материальных ресурсов	237
Глава 7. Бережливое производство в здравоохранении	244
7.1. Основные подходы к менеджменту в здравоохранении при внедрении бережливого производства	244
7.2. Бережливое производство в поликлинике.	255
7.3. Бережливое производство в кабинете приема, кабинете диагностики (функциональной, рентгеновской, ультразвуковой, эндоскопической).	264

7.4. Бережливое производство в отделении (кабинете) медицинской профилактики	269
7.5. Бережливое производство в процедурном кабинете	273
7.6. Бережливое производство в прививочном кабинете	276
Глава 8. Стратегия клиентоориентированности и управления конфликтами в медицинской организации в бережливом производстве	279
8.1. Мотивационная основа клиентоориентированности персонала	279
8.2. Управление конфликтами в медицинской организации	291
8.3. Коммуникации в конфликтных ситуациях	303
8.4. Стратегии разрешения конфликтов в медицинской организации	308
8.5. Способы психологической защиты в конфликте	316
Глава 9. Формирование корпоративной культуры медицинской организации в бережливом производстве	320
9.1. Структура и содержание корпоративной культуры	320
9.2. Корпоративная культура в бережливом производстве	328
9.3. Теория мотивации работников и определение потребности в обучении сотрудников	339
9.4. Корпоративная культура в медицинской организации	343
Глоссарий	351
Приложения	357
Приложение 1. Тест «Предрасположены ли вы к конфликтам?»	357
Приложение 2. Тест-опросник для определения уровня развития конфликтологической культуры личности (по О.И. Щербаковой)	360
Приложение 3. Методика определения уровня конфликтоустойчивости	362
Приложение 4. Методика оценки глубины конфликта	364
Приложение 5. Методика оценки уровня конфликтности	366
Приложение 6. Методика самооценки конструктивного поведения в конфликте	368
Список литературы	369
Предметный указатель	377

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный этап развития мировой промышленности связан с передовыми и прорывными технологиями, что стремительно меняет ландшафт глобальной экономики и развитие различных отраслей, затрагивая в том числе здравоохранение. За последнее десятилетие одним из направлений развития российского здравоохранения становится применение концепции бережливого производства. Под бережливым производством понимают методы ведения хозяйственной деятельности, направленные на оптимизацию всех процессов, уменьшение затрат и объемов отходов, поддержку инноваций и сокращение времени создания конечного продукта, услуги. В здравоохранении, по сути, если отвечать на вопрос о том, что такое бережливое производство в медицинской организации, простыми словами, то можно сказать, что это концепция создания и развития такой системы здоровья граждан, которая позволяет добиться наилучшего уровня качества, затрат на оказание медицинской помощи, а соответственно, устойчивого развития данной системы. В современных условиях российской действительности бережливое производство становится эффективным инструментом повышения конкурентоспособности организаций, поскольку способствует выявлению и снижению непроизводительных затрат. Кроме того, направленность данной концепции на выявление всех создающих ценность операций позволяет ей по праву считаться одним из действенных способов обеспечения необходимого уровня качества продукции, услуг, процессов.

Современный человек привык, что его окружает понятный и удобный мир потребления разного рода услуг, в том числе медицинского профиля. В связи с этим и медицинские организации вынуждены искать пути и механизмы повышения качества, доступности медицинской помощи, безопасности и комфортности условий ее оказания. В результате возникло самостоятельное направление бережливого производства — менеджмент качества в здравоохранении, который представляет собой деятельность руководства медицинской организации, направленную на создание условий, которые необходимы и достаточны для оказания доступной и качественной медицинской помощи населению. Бережливое производство в здравоохранении — философия организации и ведения деятельности медицинской организации, основанная на организационных мерах (порядка 80%) и технологических решениях (20%), способствующих более эффективному использованию ресурсов здравоохранения за счет умень-

шения или полного устранения скрытых потерь. Бережливое производство позволяет наиболее полно удовлетворять потребности пациентов, при этом используя меньше ресурсов, на меньших площадях, с меньшим количеством оборудования, затрачивая меньше человеческих усилий за меньшее время, но в то же время сохраняя и улучшая качество медицинской помощи. В основе внедрения концепции бережливого производства в здравоохранении лежат две крайне важные ценности, которые стремятся привести конечный результат к идеалу: «непрерывное совершенствование и уважение к людям». Конечная цель внедрения концепции бережливого производства в медицинскую организацию — повышение качества и доступности медицинской помощи.

Новый учебник по дисциплине «Основы бережливого производства» содержит обобщенный материал, разработанный в соответствии с основными направлениями науки и практики в их современном состоянии. Надеемся, что данный труд поможет студентам освоить дисциплину и стать конкурентоспособными специалистами в практическом здравоохранении. Все замечания и предложения, направленные на улучшение учебника, будут с благодарностью приняты авторами.

*С уважением, Н.А. Касимовская,
заведующая кафедрой управления сестринской деятельностью
и социальной работы Сеченовского Университета,
доктор медицинских наук, профессор*

ГЛАВА 4

ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

4.1. LEAN-ПОДХОД И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТАНДАРТАХ

Lean-подход как популярная практика улучшения производственных и управленческих процессов нашел отражение в стандартах, выпускаемых специализированными организациями. Такие стандарты начали появляться в конце XX в., но их расцвет пришелся на первую половину 2010-х гг. Исторически значительная часть стандартов Lean относилась непосредственно к производству, в частности к автомобильной промышленности. Ниже будут рассмотрены только универсальные (которые можно отнести и к производству, и к управлению) и сугубо управленческие стандарты.

В 1986 г. ISO был опубликован стандарт ISO 8402:1986 «Качество. Словарь», который содержал основные понятия системы управления качеством. Через год вышла целая серия стандартов семейства ISO в сфере контроля качества. В 1999 г. американское Общество автомобильных инженеров (SAE — от англ. Society of Automotive Engineers) выпустило стандарт, в наименовании которого впервые использован термин «Lean»: «SAE J 4000:1999. Идентификация и оценка лучшей практики в реализации бережливого производства». В 2011 г. ISO разработала два стандарта на базе подхода «Шесть сигм»; эти стандарты были переведены на русский язык и опубликованы в 2013 и 2015 г.

В 2015 г. вышел стандарт, объединяющий концепцию «Шесть сигм» и Lean: ISO 18404:2015 «Количественные методы улучшения процессов.

Компетенция ведущих специалистов и их организаций, касающаяся внедрения методик “6 сигм” и “Lean”».

Сертификация по стандартам системы качества бывает добровольной, но большинство зарубежных организаций считает необходимым внедрять систему менеджмента качества и рассматривает соответствующий сертификат как подтверждение своей репутации на рынке.

Серии стандартов ISO 9000 «Системы менеджмента качества», ISO 14 000 «Системы управления окружающей средой», ISO 31 000 «Менеджмент риска» содержат описания процессов, требования к процессам, способы организации и контроля процессов. Стандарты семейства ISO 9000 не являются непосредственно Lean-стандартами. При этом они настолько популярны и влиятельны, что многие организации используют отдельные элементы этих стандартов, например так называемую «пирамиду документации» системы менеджмента качества (рис. 4.1).



Рис. 4.1. «Пирамида документации» системы менеджмента качества

В России комплекс стандартов по бережливому производству был разработан в 2015–2018 гг. (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Примеры государственных стандартов в сфере бережливого производства

Дата введения в действие	ГОСТ	Содержание	Применяемость к процессам управления
2015-06-02	ГОСТ Р 56407-2015. Бережливое производство. Основные методы и инструменты	Описаны восемь основных методов бережливого производства — от стандартизации работы до системы канбан	Основа методологии процессов трансформации управления
2015-06-02	ГОСТ Р 56404-2015. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента	Дана модель системы менеджмента бережливого производства. Приведены требования к организационной среде, лидерству, планированию, ресурсам, компетентности, документированной информации и т.п.	Основа создания системы управления
2015-06-02	ГОСТ Р 56406-2015. Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента	Описана оценка системы менеджмента бережливого производства как часть общего аудита организации, критерии оценки, пример заполнения чек-листа оценки	Необходим для создания системы внутреннего аудита
2016-10-01	ГОСТ Р 56907-2016. Бережливое производство. Визуализация	Описано применение метода визуализации: объекты, инструменты, процедура	Необходим для разработки частной методологии
2016-10-01	ГОСТ Р 56908-2016. Бережливое производство. Стандартизация работы	Описано применения метода стандартизации: объекты, ресурсы, требования к процедуре. Дан пример оформления операционной карты	Необходим для разработки частной методологии
2018-01-01	ГОСТ Р 57523-2017. Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала	Описаны принципы создания и модель системы подготовки персонала в сфере бережливого производства. Подробно описаны уровни компетенции в области бережливого производства	Необходим для разработки частной методологии

Разработанные стандарты содержат основную информацию о применении бережливых методов на производстве — от определения основных понятий до построения системы подготовки персонала. В ГОСТ Р 56020-2014 дано русскоязычное **определение бережливого производства** как концепции организации бизнеса, ориентированной на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь. На этих стандартах основан внешний и внутренний аудит системы менеджмента бережливого производства. Требования ГОСТ по бережливому производству используют в нормативных документах по реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Российские стандарты бережливого производства иногда подвергаются критике со стороны теоретиков и практиков Lean-подхода. В частности, есть мнение, что смысл Lean не в том, чтобы разрабатывать специальную систему менеджмента (как это предписывает ГОСТ Р 56404-2015), а в том, чтобы «встраивать суть, подходы, методы бережливого производства в действующую систему менеджмента организации (или хотя бы в действующую систему менеджмента качества, имеющуюся практически во всех организациях)».

4.2. ТРИМОДАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Управлять организациями и процессами в них можно по-разному в зависимости от типа организации, ее целей и сферы деятельности. К операционной деятельности применимы различные подходы, в частности бережливое производство. В науке об управлении разработана обширная классификация способов ведения управленческой деятельности. Одной из популярных моделей стала тримодальная концепция (**рис. 4.2**), описывающая управленческую деятельность организации как включающую три сферы: операционную (Run), связанную с изменениями (Change) и «прорывную» (Disrupt).

Run — это все то, что происходит с текущей деятельностью и процессным управлением. Сфера Change связана с внедрением новых продуктов и технологий и предполагает проектное управление. Наконец, Disrupt имеет отношение к стартапам, трансформациям и новым бизнес-моделям (**рис. 4.3**).

С точки зрения компетенций сотрудников Run — это операционное мастерство и дисциплина, Change — гибкость и умение работать в команде, Disrupt — стратегический подход и готовность к радикальным экспериментам (**рис. 4.4**).



Рис. 4.2. Виды управленческой деятельности: тримодальная концепция

Границы сфер «Run—Change—Disrupt» зависят от конкретной организации и по мере роста ее зрелости (в том числе цифровой) могут меняться. К примеру, в Счетной палате РФ разработка цифровых продуктов отнесена к Disrupt, поскольку для Счетной палаты РФ это нестандартное направление работы.

Основные инструменты управления процессами

1. **SIPOC** (от англ. Supplier, Input, Process, Output, Customer — «поставщик, вход, процесс, выход, заказчик») — инструмент описания бизнес-процессов. Модель SIPOC — способ очертить границы процесса и дать краткое описание того, что в нем происходит. Ее применяют также при оптимизации процессов (когда нужно определить границы того процесса, который предполагают оптимизировать) и в случае конфликта между процессами для определения разделительной линии между ними (чтобы разграничить сферы влияния разных владельцев процессов) (табл. 4.2).



Рис. 4.3. Схема тримодальной концепции

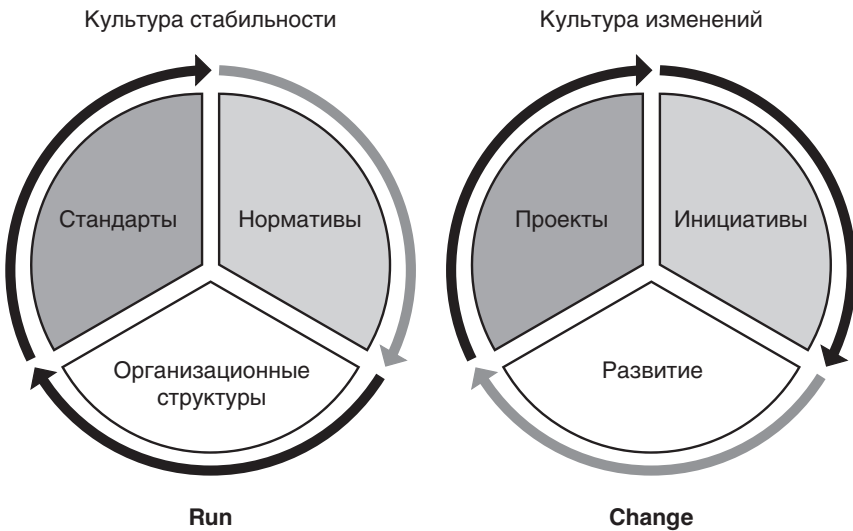


Рис. 4.4. Связь двух основных видов управленческой деятельности — Run и Change

2. **Диаграмма Исикавы** — изображение причинно-следственных связей, или корневых причин (**рис. 4.5**). Из-за формы известна также как «рыбья кость». В «голову» помещают проблему, а на «костях» пишут факторы, влияющие на ситуацию. К последним ведут кости поменьше — это факторы или причины второго уровня. Иногда к ним добавляют третий, четвертый, пятый уровни и т.д. Цели применения:
- определение истинных причин проблем;
 - структурирование мозгового штурма — позволяет учесть все возможные виды причин;
 - наглядное изображение причинно-следственных связей.

Таблица 4.2. Ключевые элементы модели «поставщик, вход, процесс, выход, заказчик» (SIPOC)

S	Поставщик (Supplier)	Поставщик входных параметров (входов) процесса
I	Вход (Input)	Элементы, необходимые для выполнения процесса и преобразуемые в ходе выполнения процесса
P	Процесс (Process)	Состав и последовательность шагов
O	Выход (Output)	Результат процесса, предоставляемый пользователю
C	Заказчик (Customer)	Получатель результата процесса

Причинно-следственная диаграмма Исикавы — это системный подход к определению коренной причины возникновения проблем. Способ определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и их последствиями в потоке создания ценности.

Оцениваемые факторы

- Персонал — факторы, обусловленные состоянием и возможностями человека (например, квалификация, опыт, физическое состояние человека и т.п.).
- Методы (технология) — то, каким образом выполняется работа (все, что связано с производительностью и точностью выполняемых операций процесса или действий; температура, освещенность, влажность, шум и прочее; все факторы, влияющие на достоверность информации).
- Оборудование — факторы, обусловленные используемым оборудованием, машинами, приспособлениями. К примеру, состояние инструмента, состояние приспособлений и т.п.
- Материалы — свойства материала в процессе выполнения работы (например, теплопроводность, вязкость, твердость и т.п.) либо обеспечение потока материалами/ресурсами.



Рис. 4.5. Пример применения диаграммы Исикавы

Плюсы использования диаграммы Исикавы.

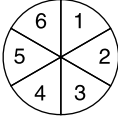
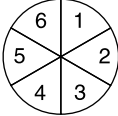
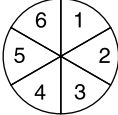
- Возможность систематического анализа причин проблемы, что позволяет выявить основные причины и устранить их, а не только бороться с проявлениями проблемы.
- Вовлечение команды в процесс анализа причин, что способствует лучшему пониманию проблемы и совместному поиску решений.
- Помощь в поиске скрытых или малоочевидных причин проблемы.

С точки зрения Lean принимать какие-либо решения необходимо, только **опираясь на факты**.

1. **Картирование** — графическое представление потока процесса с определением его этапов. При картировании следует сосредоточиться не только на выборе подходящего инструмента (одной из диаграмм, описанных выше), но и на эффективном управлении работами по картированию, особенно если процессов много. Для администрирования картирования всего массива процессов был разработан метод «блинчиков» (табл. 4.3). Картирование разделя-

ется на шесть этапов, представленных в виде круговой диаграммы с шестью секторами. Макет этой диаграммы («блинчик») размещается у доски задач руководителей структурных подразделений всех уровней (от врача отделения до главного врача). Для каждого из этапов устанавливают дедлайн (1–2 нед), после наступления дедлайна на макете закрашивают соответствующий сектор. Руководитель ежедневно видит, как соблюдаются сроки. По итогам каждого этапа куратору от отдела внедрения бережливого управления направляется фотоотчет через систему электронного документооборота.

Таблица 4.3. Администрирование картирования

Наименование управления		
наименование подразделения	дата начала картирования	степень готовности
Гинекологическое отделение		
Хирургическое отделение		
Терапевтическое отделение		

Куратор проверяет соответствие подготовленных материалов методологии и закрашивает соответствующий сектор на стенде. При выявлении несоответствия методологии он помогает команде устранить недочеты. Отдел бережливого управления формирует отчет о выполнении этапа. Инструмент зарекомендовал себя как наиболее эффективный способ администрирования с применением визуализации.

2. Гемба — изучение процесса в том месте, где он происходит.

Фактически способность выявлять проблемы в гемба не требует никакой сложной технологии. Для начала менеджер должен иметь представление о фундаментальных понятиях гемба кайдзен типа муда, наведение порядка, визуальный менеджмент и стандартизация. Гемба кайдзен означает поход в гемба, то есть наблюдение, идентификацию и решение любых проблем прямо на месте в режиме реального времени. Японские произво-

дители превосходят других, потому что поставляют продукцию хорошего качества по разумным ценам и при благоприятных условиях. В немалой степени построению этой результативной системы способствовали методы гемба кайдзен, которые непрерывно совершенствовались на протяжении прошедших пяти десятилетий.

3. «Пять почему» — удобный инструмент для поиска первопричины проблем. Вопрос «почему» нужно задать 5 раз (на втором шаге вопросы задают по отношению к факторам, выявленным на первом, и т.д.).

Метод «пять почему» — эффективный инструмент, использующий вопросы для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе конкретной проблемы, определения причинных факторов и выявления первопричины. Основатель организации Toyota Сакити Тойода постоянно пользовался правилом «пяти почему». При любой непонятной ситуации и событии он использовал этот метод, и тот ему всегда помогал. Главная цель метода — привести к истоку проблемы, к первопричине. Метод получил популярность и за пределами «Тойоты», он сейчас используется в кайдзен, бережливом производстве. Метод не предлагает жестких правил и ограничений, то есть какие вопросы задавать или как долго следует продолжать задавать вопросы для поиска дополнительных причин. Основные преимущества метода — возможность быстро определить коренные причины возникшей проблемы. При использовании метода необходимо проследивать цепочку причинно-следственных связей.

Должна быть четкая взаимосвязь между коренной причиной и исходной проблемой.

Алгоритм действий при применении метода «пять почему».

1. Формулируем проблему, для которой нужно найти решение.
2. Задаем 5 раз вопросы «Почему это произошло?», «Почему это возникло?» и так далее, пока не найдем коренную причину проблемы. Каждый последующий вопрос задают к ответам на предыдущий вопрос. Количество вопросов — пять — подобрано эмпирическим путем, его считают достаточным для нахождения решения типичных проблем.
3. Анализируем полученные ответы и находим пути решения проблемы.

Рассмотрим применение метода «пять почему» на конкретном примере. Обозначена проблема — неудовлетворенность пациентов качеством обслуживания в поликлинике.

1. Задаем вопрос: «Почему пациенты не удовлетворены качеством медицинской помощи в поликлинике?»

Ответ. Из-за длительного ожидания в очереди к участковому врачу.

2. Задаем второй раз вопрос: «Почему так долго идет прием пациентов?»

Ответ. Врач принимал пациентов с другого участка.

3. Задаем третий вопрос: «Почему врач принимал пациентов с другого участка?»

Ответ. Участковый врач другого участка заболел.

4. Задаем четвертый вопрос: «Почему не разделили потоки пациентов на двух участковых врачей?»

Ответ. В организации высокая текучесть кадров, врачей не хватает.

5. Задаем пятый вопрос: «Почему высокая текучесть кадров?»

Ответ. Из-за низкой заработной платы.

Таким образом, причина неудовлетворенности покупателей качеством обслуживания — низкая заработная плата сотрудников организации.

Практика показывает, что чаще всего именно на пятом ответе происходит выявление «корневой» причины.

4.3. КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Не для всех видов деятельности организации подходит процессное управление в чистом виде. Некоторые сферы находятся на стыке проектного и процессного подходов и требуют особых решений, пригодных для повторяющихся и хорошо описанных действий, в которых тем не менее каждый раз есть уникальные черты и элемент инновационности. Для таких действий был придуман кейс-менеджмент — один из сравнительно новых, гибридных способов планирования, организации и контроля деятельности.

К концу XX в. в науке о менеджменте сложилось мнение, что основная задача менеджера — организовать плановую работу вверенной ему организации. Внеплановая деятельность должна быть минимизирована, так как ей невозможно эффективно управлять. Плановая деятельность — это, как следует из ее названия, та деятельность, которая включена в планы организации, то есть предусмотрена заранее. Внеплановая деятельность — реактивная деятельность, для которой не были составлены планы.

Это разделение на **рис. 4.6** во многом определяется нормативным регулированием и мнением руководства организации.

Существует два основных подхода к планированию, организации и контролю работ: проектный и процессный. Чтобы выстроить работу, направленную на получение определенного результата, менеджеру предлагается ответить на несколько вопросов.

- Деятельность периодически повторяется? Она понятна и описана? Она имеет высокую степень определенности?
- Деятельность уникальна, инновационна, нет опыта выполнения таких работ? Есть ограничения: сроки, бюджет?..



Рис. 4.6. Пример структурирования плановой и внеплановой деятельности организации

В первом случае речь идет об операционной деятельности, а менеджер должен описать процесс работы, а затем его выстроить. Во втором случае следует запустить проект и выполнять его по известным правилам. Однако так был устроен менеджмент XX в. В XXI в. ситуация начала меняться. Кейс-менеджмент — еще один сравнительно новый способ планирования, организации и контроля работ. Слово *case* переводится как «дело». При этом слово «дело» имеет в русском языке в том числе и негативную коннотацию и напоминает об административных формальностях («личное дело») и об уголовном процессе («завести дело», «открыть дело»). Чтобы избежать подобных аналогий, слово *case* обычно не переводят, а используют его русскую кальку «кейс».

Ярким примером применения кейсового подхода служат медицинские карты. Он во многом и появился как обобщение опыта медицинской

практики. В стационаре каждое новое обследование, результаты очередного анализа могут дать материал для изменения плана лечения, а иногда и для пересмотра диагноза.

В физическом труде задача всегда четко определена. Домовладелец посылает прислугу, в чем заключаются ее обязанности. Машина или сборочный конвейер диктуют рабочему, что он должен делать. Однако в случае работника умственного труда ответ на вопрос «Что делать?» не так прост и очевиден. Это обусловлено тем, что умственный труд не диктуется машиной. Работники умственного труда управляют им сами. Так и должно быть, потому что только они владеют самым дорогостоящим средством производства — своими знаниями. Задача кейс-менеджеров в западных организациях — координация работы команды специалистов. Процесс координации включает обмен детальной информацией представителей различных служб и институций (в России это называли бы межведомственным взаимодействием), обеспечение единства в понимании целей работы, оценку потребностей потребителя и отстаивание его интересов. Кейс-менеджмент в социальной работе направлен в том числе на окружение потребителя и его семьи, может быть полезен для обслуживания людей с особенностями развития.

В круг обязанностей кейс-менеджера входит помощь в поиске работы или жилья, содействие в получении медицинской помощи, составление планов социализации после выхода из мест заключения, срочная помощь в кризисных ситуациях, проведение обучающих семинаров.

Кейсовый подход возник на пересечении проектного и процессного подходов как способ соединить их достоинства и преодолеть недостатки (рис. 4.7). Можно считать его развитием идей бережливости для тех случаев, когда чисто процессного подхода оказывается недостаточно в силу частичной уникальности и большой вариативности некоторых видов деятельности. Он хорошо работает со слабоструктурированными бизнес-процессами, удобен для сложных задач с поэтапной реализацией и координации работы больших команд.

Точное определение кейс-менеджмента зависит от контекста, в котором этот термин используют. В самом общем виде **кейс-менеджмент** —

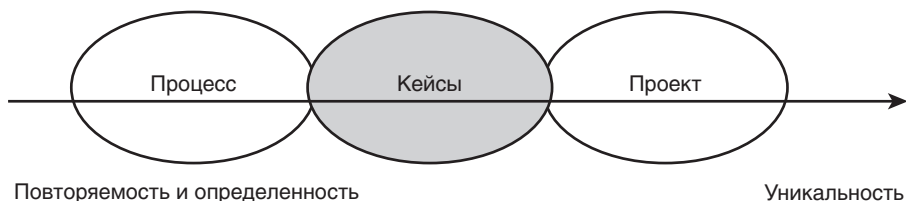


Рис. 4.7. Место кейс-менеджмента среди проектов и процессов

это комбинация сервисов для отдельного лица или ситуации, которую можно рассматривать как отдельный случай (кейс). Подход активно применяют в таких областях, как здравоохранение, уход, реабилитация, социальная работа, страхование инвалидности, трудоустройство, право и даже контрольно-надзорная деятельность. Вот несколько определений кейсового метода из разных областей.

Кейс-менеджмент — это совместная оценка ситуации, планирование действий, помощь в получении услуг и защита интересов какого-либо лица в том, что касается вариантов целостного удовлетворения его потребностей через коммуникацию и доступные ресурсы ради достижения качественных экономически рентабельных результатов.

Кейс-менеджмент — это работа по записи, мониторингу и анализу данных, процедур и связанного содержимого, составляющих дело.

Кейс-менеджмент расположен на стыке проектного и процессного подходов. С процессным подходом его роднит повторяемость (кейсы похожи между собой: по структуре, возможным шагам, логике действий; **рис. 4.8**). С проектным подходом его сближает присутствие в каждом кейсе уникальных черт. Развитием кейсового подхода можно считать концепцию адаптивного кейс-менеджмента (ACM — от англ. Adaptive Case Management) и ее аналоги Dynamic Case Management, Advanced Case Management. ACM — это альтернатива концепции управления бизнес-процессами (BPM — от англ. Business Process Management). Идея ACM — решить задачу эффективной организации бизнес-процессов, но другим способом, не тем, который предлагается BPM.

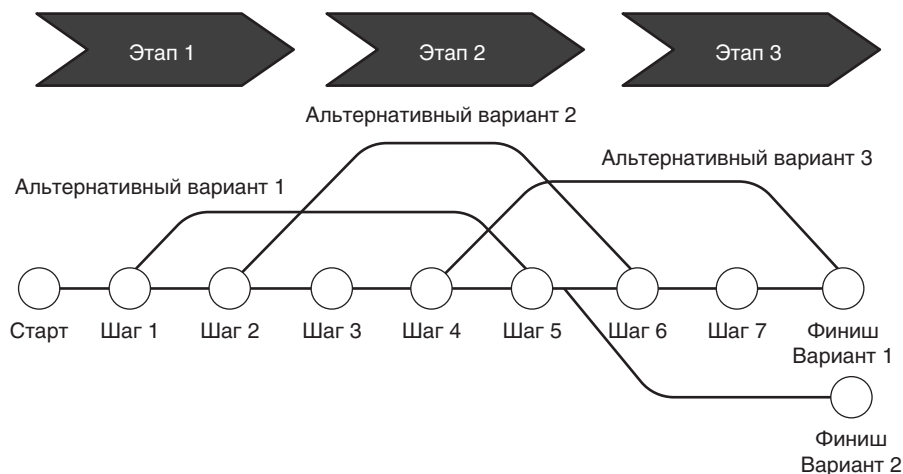


Рис. 4.8. Кейс как многовариантный процесс

Все шаги должны быть заранее определены, картированы, описаны в процедуре/регламенте и далее четко выполняться. Любые отклонения от заданного процесса нежелательны и тоже должны быть оговорены заранее. В целом их следует минимизировать. Адаптивный кейс-менеджмент идет от информации и бизнес-данных, полученных в ходе работы и необходимых, чтобы считать результат достигнутым. Процессы возникают в контексте данных, а не наоборот. Более того, сами занимающиеся кейсом сотрудники и задают эти шаги. Таким образом, отклонения не просто допустимы, они неизбежны, они являются частью подхода.

Кейс содержит информацию о главном субъекте или объекте, ради которого этот кейс создан и запущен (о поручении, запросе, событии). В кейсе собрана вся известная информация, связанная с «делом», — структурированная (данные, таблицы, справочники) и неструктурированная (документы, изображения, аудио- или видеозаписи). Кейс обязательно содержит информацию о том, кто с ним работает и что может помочь в работе — роли, группы, подразделения, внутренние задачи, типовые шаги, планируемые или контрольные сроки, нужные шаблоны, руководящие документы, чек-листы. Также внутри кейса консолидируются обсуждения, комментарии и согласования, возникающие по ходу развития кейса. Наконец, он содержит сведения об уже произошедших событиях, действиях, изменениях (документированную «историю»), а также статистику и аналитику, связанную с движением кейса (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Типовая структура кейса. КПЭ — ключевые показатели эффективности

Исполнитель кейса (case worker, работник по кейсу, иногда переводят как «социальный работник») обладает определенной свободой в принятии решения и необходимыми для этого навыками. Можно привести аналогию с водителем, который пользуется автомобильным навигатором: водитель задает пункт назначения, навигатор предлагает разные пути, но решение принимает водитель; более того, он может менять изначально выбранный маршрут, например, если случилась авария или сломался светофор.

4.4. ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Для управления процессами существуют методические рекомендации и стандарты, однако каждая организация сама выбирает себе ролевую модель и принципы процессного подхода. Обычно эти сведения содержатся в специальном документе — политике управления процессами.

Для внедрения процессного подхода необходимо следующее:

- создать каталог процессов;
- выполнить верхнеуровневое и детальное описание процессов;
- сформировать ролевую модель.

Рассмотрим подробнее каждый из названных этапов.

4.4.1. Составление каталога процессов

Первый шаг к внедрению процессного управления — составление каталога процессов, полного иерархического перечня всех процессов организации. Каталог процессов помогает при цифровизации, потому что позволяет определить владельца процесса, а значит, как правило, и функционального заказчика при разработке цифровых продуктов.

Каталог процессов обычно визуализируют в виде **таблицы** (иерархического перечня) или **графической схемы**. Каталог включает информацию о процессах: тип процесса, роли в нем, документы, которые его регламентируют, результаты процесса, требования к результату.

В организациях, как правило, выделяют следующие **типы процессов**:

- основные;
- обеспечивающие (поддерживающие);
- управленческие;
- процессы развития.