

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ КАЙДЗЕН

Введение. Современный уровень развития менеджмента является катализатором проведения изменений в устоявшейся системе управления организациями. Актуальными на сегодняшний момент являются технологии ведения социально-ответственного бизнеса, развитие корпоративной культуры, бережливого производства, установление долгосрочного партнерства с поставщиками, формирование лояльности потребителей, обеспечение конкурентоспособности. При этом следует отметить, что организационно-управленческие инновации актуальны для всех отраслей экономики, включая сферу обслуживания и здравоохранение в частности. Для устойчивого развития необходима разработка системы непрерывных улучшений всех процессов в организации. Такой подход к управлению реализуется в рамках технологии кайдзен.

Основная часть. Кайдзен — комплексная концепция, охватывающая философию, теорию и инструменты менеджмента, позволяющая достичь преимуществ в конкурентной борьбе на современном этапе. С экономической точки зрения концепция относится к действиям по непрерывному улучшению всех функций организации от производства (оказания услуг) до менеджмента [1]. Кайдзен-стратегия основывается на признании того, что менеджмент, целью которого является получение прибыли, должен ставить своей задачей удовлетворение клиента и его требований.

Основное внимание система кайдзен направляет на «качество» персонала, потому что именно от персонала зависит качество выпускаемой продукции и услуг. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника — от руководителя самого верхнего звена до рядового сотрудника.

Каждый сотрудник организации предлагает небольшие улучшения на регулярной основе. Предложения делаются не эпизодически, а постоянно. В большинстве своем они не носят масштабного характера, а являются незначительными усовершенствованиями. В этом и заключается суть системы кайдзен: большое количество малых, незначительных улучшений приводит к существенному улучшению качества.

В основе системы кайдзен находятся пять ключевых инструментов. Чтобы она могла нормально работать и быть эффективным средством повышения качества, в организации необходимо создать условия для их реализации. Рассмотрим возможность реализации этих принципов в учреждениях здравоохранения.

Первый инструмент — командная работа. Все сотрудники должны работать как одна команда для достижения общей цели и желаемого улучшения в работе. Сотрудники всех уровней должны делать все возможное для блага своих коллег и организации. Работа в команде предполагает постоянный обмен информацией, взаимное обучение, своевременное выполнение своих обязанностей и пр. Особенное значение данный элемент имеет при командном проведении операций, телемедицинском консультировании и т. д.

Второй инструмент — персональная дисциплина. Дисциплина имеет первостепенное значение для достижения успеха. Кайдзен требует, чтобы каждый сотрудник повышал свою самодисциплину во всех аспектах труда: управлении своим временем, качеством исполнения работы, соблюдении требований и регламентов, расходовании материальных и финансовых ресурсов и пр. Для медицинских работников этот элемент важен, например, в случаях оказания неотложной медицинской помощи, от качества которой зависит жизнь пациента.

Третий инструмент — моральное состояние. Независимо от того, удастся организации добиться успеха в реализации изменений или нет, персонал должен стремиться сохранить высокий моральный дух. Высшее руководство должно внедрить в практику работы различные мотивационные инструменты, такие как хорошие условия труда, учет заслуг, система поощрений и вознаграждений, оплачиваемый отпуск, пособия, оплата медицинских услуг и пр. Руководитель учреждения здравоохранения должен применять выше указанные инструменты для повышения удовлетворенности медицинского персонала своей работой, принимать меры по профилактике профессионального выгорания.

Четвертый инструмент — кружки качества. Это один из принципиальных элементов системы кайдзен. В организации необходимо организовать работу кружков качества. В состав этих кружков должны входить работники разного уровня. В кружках качества сотрудники имеют возможность обмениваться идеями, навыками, технологиями и другими важными для совместной работы ресурсами. Обмен информацией и взаимодействие в рамках кружков качества позволяет сотрудникам оценивать эффективность своей работы на основе сравнения с работой других и тем самым пытаться улучшить свою деятельность. Своеобразным прототипом кружков качества являются врачебные конференции, лечебно-консультативные комиссии, коллегии управлений здравоохранения.

Пятый инструмент — предложения по улучшению. Необходимо дать сотрудникам возможность свободно предлагать улучшения независимо от ранга, занимаемого в системе управления. Предложения сотрудников могут быть любыми, даже абсурдными, и все они должны быть учтены и рассмотрены. Сотруднику, у которого появилась идея относительно совершенствования какого-либо аспекта своей деятельности или всей медицинской организации, предлагается сначала сообщить об идее кайдзен-группе, которая функционирует в подразделении. Группа, в свою очередь, оценивает идею, проводит мозговой штурм, выявляет потенциальные выгоды от реализации идеи.

Исследователь Т. Н. Брескина приводит следующие элементы кайдзен, которые могут быть реализованы в системе здравоохранения: 1) концентрация на пациентах; 2) непрерывные изменения небольшими шагами; 3) открытое признание проблем; 4) пропаганда открытости; 5) создание рабочих команд; 6) управление проектами при помощи функциональных команд; 7) формирование поддерживающих отношений; 8) развитие самодисциплины; 9) информирование каждого сотрудника; 10) делегирование полномочий каждому сотруднику [2].

Управление организационными процессами в организациях здравоохранения должно основываться на следующих принципах кайдзен.

1. Организация рабочего места — это управление рабочим местом в целях оптимизации деятельности. Рабочее место медицинского работника должно находиться в строгом порядке, должен соблюдаться санитарно-противоэпидемиологический режим. Для выделения ненужных элементов может применяться специальная маркировка. Если элементы, выделенные маркировкой, не востребованы ни кем при выполнении работы, то они удаляются с рабочего места. Медицинские инструменты и приспособления должны располагаться в тех местах, где их положено хранить, и в то же время в доступном месте на случай возникновения непредвиденной ситуации, связанной с сохранением жизни пациента. Рабочее место и все оборудование должно быть чистым. После окончания рабочего дня рабочее место должно быть убрано, а все инструменты и оборудование размещены на своих местах. В учреждениях здравоохранения должна быть создана система наблюдения и мониторинга за содержанием организованных и стандартизированных рабочих мест.

2. Устранение неоправданных потерь — это процесс поиска и устранения действий в процессах, которые не добавляют ценности. И. Манн отмечает, что «в организации, занимающейся оказанием услуг, процессы, не связанные с добавлением ценности, генерируют примерно 50 % всех затрат» [3]. Для сферы здравоохранения характерны следующие виды потерь: 1) ожидание (потери времени); 2) лишняя транспортировка; 3) избыток запасов; 4) лишние движения персонала; 5) дефекты, медицинские ошибки; 6) излишняя обработка; 7) перепроизводство; 8) сверхдопустимая нагрузка; 9) неравномерность нагрузки и др.

3. Стандартизация — это процесс стандартизации работы. Стандартизация создает основу для стабильной работы, однако стандарты должны быть изменены при изменении как внешнего, так и внутреннего окружения. В системе кайдзен процесс стандартизации не завершается никогда. Чтобы поднять действующие стандарты деятельности на более высокий уровень, необходимо непрерывно улучшать текущие процессы. Именно поэтому становится актуальным внедрение концепции кайдзен в учреждениях здравоохранения [4, с. 7].

Заключение. Как показывает мировой опыт, а также тенденции развития современных организаций, японская система управления доказала свою уникальность и эффективность за счет конкретных стратегий и инструментов. Рассмотренная концепция кайдзен также показала большую ценность, получаемую за счет кайдзен-инструментов в ходе улучшения процессов в организации. Данные подходы могут достаточно эффективно применяться и в деятельности учреждений здравоохранения, и этот вопрос требует своей дальнейшей разработки с учетом специфики деятельности в здравоохранении Республики Беларусь.

Список цитируемых источников

1. Энциклопедия производственного менеджера. Кайдзен / Управление производством [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kaizen-sistema.html>. — Дата доступа: 20.10.2018.
2. Брескина, Т. Н. Принципы Кайдзен в деятельности медицинской организации [Электронный ресурс] / Т. Н. Брескина. — Режим доступа: <http://www.scribd.com/doc/24276876/-10.html>. — Дата доступа: 20.10.2018.
3. Манн, И. Применение метода «бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг [Электронный ресурс] / И. Манн. — Режим доступа: <http://mann-ivanov-ferber.ru/on-line/files.html>. — Дата доступа: 20.10.2018.
4. Применение концепции KAIZEN в деятельности медицинской организации / Н. Ф. Князюк [и др.] // Менеджер здравоохранения. — 2012. — № 8. — С. 6—14.