

# **Раздел 2**

**Основы методологии управления качеством  
медицинской помощи**

После прочтения данного раздела читатель будет знаком основными принципами и подходами к управлению и обеспечению качества. Если читатель планирует приступить к работе по управлению качеством в своей организации, то данный раздел можно назвать основополагающим, поскольку в нем рассматриваются основы практического применения науки управления качеством.

В разделе детальным образом рассматриваются шаги улучшения качества и применение так называемого цикла улучшений. Представлена роль проведения измерений в процессе улучшения качества.

Отдельно рассмотрены вопросы лидерства и вовлечения в деятельность всех членов рабочей группы (команды) по улучшению.

Для закрепления материала в конце раздела приведен набор контрольных тестов и список литературы, рекомендуемой авторами к самостоятельному изучению читателем.

## Содержание раздела 2:

2.1 Основные принципы обеспечения качества .....	3
2.1.1 Системный подход .....	3
2.1.2. Сосредоточение на нуждах потребителей .....	5
2.1.3. Командная работа .....	7
2.1.4. Измерения и мониторинг как научное обоснование изменений .....	22
2.2. Классический треугольник управления качеством .....	27
2.3 Основные шаги .....	32
2.3.1 Классические шаги улучшения качества .....	32
2.3.2 Реально используемые в настоящее время шаги в улучшении качества .....	39
2.3.3. Цикличность процессов улучшения .....	42
2.4. Роль измерений в улучшении качества .....	43
2.4.1 Три уровня показателей и их использование для процесса улучшения качества .....	43
2.5 Понятие «дизайна» и «редизайна» систем .....	48
2.6 Роли лидеров (руководителей) в процессе улучшения качества .....	52
2.6.1 Лидерство .....	52
2.6.2 Вовлечение в деятельность (коучинг), как средство достижения улучшения .....	62
Контрольные вопросы .....	72
Рекомендуемая литература .....	76
Эталоны ответов .....	77

## 2.1 Основные принципы обеспечения качества

Существует четыре принципа обеспечения качества, применимые для всех мероприятий улучшения качества. Это:

*Сосредоточенность на нуждах потребителя.* Медицинские услуги должны быть организованы таким образом, чтобы удовлетворять потребности и ожидания потребителей и общества.

*Системный подход.* Медработники должны знать и понимать систему оказания помощи и ее основные процессы для того, чтобы их улучшить.

*Научная методология.* Для того чтобы определить, привели ли изменения к требуемым улучшениям, их необходимо проверить. Для анализа процессов, определения проблем и выяснения, является ли изменение улучшением, используются данные.

*Работа в команде.* Улучшение достигается посредством применения подхода «решение проблем в команде и улучшение качества»

### 2.1.1 Системный подход

В управлении качеством вся деятельность рассматривается в виде процессов и систем. Процесс определяется как «совокупность этапов, которые трансформируют исходные вложения поставщика медицинских услуг в конечную отдачу/результат, который получает потребитель». Система определяется как «совокупность всех элементов (включая процессы), взаимодействующих между собой для достижения общей цели или продукта» (рис. 2.1).

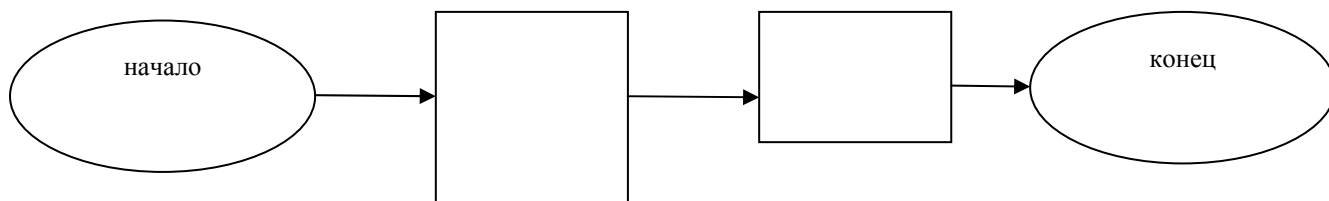


Рис. 2.1 – Концептуальная модель процесса

В здравоохранении существует множество типов процессов, включая:

**Клинический алгоритм.** Процесс принятия клинического решения.

**Информационные потоки.** Процесс обмена информацией между различным персоналом, принимающим участие в оказании помощи.

**Материальные потоки.** Процесс распределения материалов в системе (например, лекарственные препараты, расходные материалы, продукты питания).

**Потоки пациентов.** Процесс прохождения пациентов в медицинском учреждении, когда они обращаются за медицинской помощью и получают ее.

**Множественные потоки.** Большинство процессов являются процессами множественных потоков, таким образом, пациенты, материалы, информация и т.д. вовлекаются в один и тот же процесс оказания помощи одновременно.

При рутинном оказании помощи многие процессы возникают синхронно и включают в себя многие профессиональные функции организации. Все процессы направлены на достижение единой цели или результата системы. Система состоит из исходных вложений, процессов и конечной отдачи/результатов, взаимосвязанных между собой (рис. 2.2).



Рис. 2.2 - Концептуальная модель системы

Этот принцип улучшения качества является продолжением идеи, представленной в начале этого раздела: изменения вносятся с учетом взаимодействия всех частей системы.

Системы – это совокупность организаций, людей, материалов и процедур, связанных с определенной функцией или результатом.

Процессы могут стать причиной неэффективной работы из-за проблем, возникающих при выполнении или при переходе от одного этапа к следующему. Неэффективность процессов зачастую является следствием ненужных этапов, которые лишь приводят к дополнительной сложности, потерям, и дополнительной работе в системе, что в конечном итоге снижает качество медицинской помощи. Такие

инструменты, как динамические диаграммы, помогают лучше понять этапы процесса. Процессы также могут быть недостаточно ясными и/или в них может не хватать некоторых этапов, и, таким образом, они требуют уточнений и разъяснений. Через понимание процессов и систем помощи команда сможет определить слабые места и изменить процессы так, чтобы это привело к получению лучших результатов.

### **2.1.2. Сосредоточение на нуждах потребителей**

Медицинские услуги существуют для удовлетворения потребностей потребителей, следовательно, оказание медицинской помощи населению должно быть организовано таким образом, чтобы удовлетворять их потребности.

Сосредоточенность на нуждах потребителя позволяет выяснить, является ли каждый этап процесса релевантным для удовлетворения потребностей потребителя, и избавиться от тех этапов, которые, в конечном счете, не приводят к удовлетворению потребителя или желаемым исходам. Сосредоточить внимание на нуждах потребителя можно путем сбора информации от потребителей, а затем так организовать систему оказания медицинской помощи, чтобы она удовлетворяла выявленным потребностям потребителя.

Организации, в которых упор ставится на потребителя, удовлетворяют потребности и ожидания потребителей, тем самым, оказывая высококачественную помощь. Что, в свою очередь, приводит к тому, что пациент обратится в эту же организацию, если ему потребуется дополнительная помощь, и будет рекомендовать данное ЛПУ своим знакомым.

Сосредоточенность на потребителе включает в себя не только тех людей, которые обращаются в ЛПУ за медицинской помощью (так называемые внешние потребители), но и подразумевает потребности персонала, участвующего в процессе оказания помощи (так называемые внутренние потребители). Внешние потребители – это люди, получающие конечный продукт или результат системы. Например, пациенты являются внешними потребителями медицинских услуг в больнице. Внутренние потребители – это сотрудники организации, принимающие участие в процессе, необходимом для производства конечного продукта – медицинской помощи.

Внутренним потребителям выгодна эффективная система тем, что она позволяет им лучше выполнять свои обязанности, а тем самым и полностью удовлетворять потребности внешних потребителей. Врачи, медсестры, административный и технический персонал – все это внутренние потребители, и роль каждого из них в достижении общей цели оказания качественной помощи очень важна.

В процессе работы персонал попеременно исполняет роль поставщика и потребителя, устанавливая некую взаимосвязанность ролей, необходимую для выполнения работы.

Потребности и ожидания потребителя меняются по мере изменения технологий и знаний. И хотя потребности изменяются, в ходе исследования были определены некоторые общие вопросы, волнующие и внешних и внутренних потребителей, которые были названы характеристиками качества. Существует много характеристик качества, наиболее важные из них это:

**Техническое выполнение.** Степень соответствия услуг, оказанных медработниками и медицинским учреждением, ожиданиям потребителя с точки зрения качества технического выполнения (например, соответствие стандартам).

**Результативность помощи.** Степень достижения желаемого результата помощи/исхода.

**Эффективность оказания помощи.** Соотношение результата и затрат на достижение этого результата.

**Безопасность.** Степень минимизации риска травмы, инфекции и прочих побочных эффектов.

**Доступность помощи.** Степень независимости медицинской помощи от географических, экономических, социальных, организационных, лингвистических и прочих условий.

**Межличностные отношения.** Чувство доверия, уважения, конфиденциальность, вежливость, способность реагировать, умение слушать и чувство сочувствия, возникающее при общении поставщика услуг (медработника) и потребителя (пациента).

**Преемственность и непрерывность помощи.** Оказание медицинской помощи одни и тем же специалистом на протяжении всего курса (если уместно) и соответствующее и своевременное направление пациента, а также обмен информацией между поставщиками медицинских услуг (медработниками).

**Инфраструктура и удобства.** Состояние медицинского учреждения, чистота помещений, комфорт, возможность уединения и другие аспекты, имеющие большое значение для потребителя.

**Выбор.** Если уместно – возможность потребителя выбирать поставщика медицинских услуг, страховой план или лечение

Понимание и концентрация внимания на потребностях потребителя являются ключевыми аспектами улучшения качества. В зависимости от того, насколько оказанная помощь соответствует потребностям и ожиданиям, потребитель решает, будет ли он и в

будущем обращаться в данное ЛПУ, завершит ли предложенный врачом курс лечения, заплатит ли за услуги и/или порекомендует знакомым.

Помимо понимания различных характеристик качества очень важно осознавать, что у потребителей могут быть различные потребности. Во-первых, кроме непосредственных медицинских услуг, которые требуются пациенту в связи с его состоянием здоровья, у пациентов также есть некие ожидания или пожелания относительно медицинских услуг, которые не всегда понятны и ясны персоналу. В этом то и заключается сложность: поставщики медицинских услуг должны не просто оказывать требуемую помощь, а оказывать ее наиболее приемлемым для потребителя способом. Во-вторых, сосредоточенность на нуждах потребителя – это не только, чтобы потребитель остался доволен. Потребителю нужна информация для того, чтобы получить доступ к медицинской услуге и принять правильные решения.

### **2.1.3. Командная работа**

В последние годы идеи работы в команде получают все большее и большее распространение. Совместная работа (работа в команде) над поставленной задачей дает каждому человеку огромную личную поддержку. Она не подавляет индивидуальность отдельного члена рабочей группы.

Наоборот, каждый человек занимает свое место соответственно его способностям и возможностям, что позволяет чувствовать себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенность профессиональной деятельностью.

«Работа в команде – это способность вместе двигаться к единому видению. Способность управлять индивидуальными талантами в организационных целях. Это топливо, позволяющее обычным людям добиваться необычных результатов» (Э. Карнеги).

Формирование команды и командная работа является главным двигателем производительности организации. Времена, когда одинокий воин - корпоративный герой за счет собственной харизмы и гения мог занести компанию в список 500 самых успешных компаний, забыты в прошлом. Теперь, чтобы добиваться поставленных целей и задач, организации пытаются строить команды, команды из людей с взаимодополняющими навыками.

Сам метод командообразования ведет свое начало из двух подходов: подход вовлечения персонала (Employee Involvement) и менеджмента качества (Total Quality Management). Первый вовлек служащих нижнего звена в процесс решения проблем организации, получения от них предложений по улучшению производственного процесса,

и вообще обратной связи на решения руководства. Второй допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы. Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу. Зарубежными авторами уже накоплен значительный фактический материал по методам создания команды, особенностям процесса развития команды и психологическим факторам, способным оказывать влияние на работу индивида в команде.

Термин «командообразование» – достаточно новый для российской действительности. Но это не значит, что коллективные формы организации труда являются чем-то принципиально новым, востребованным только на настоящем этапе развития общества. Все мы работали в команде и образовывали команды – ведь так любимое нами недавно понятие «коллектив» - собственно и был «командой», то есть группой высокого развития, только с огромной идеологической нагрузкой. Наши отцы и деды объединялись и в производственные бригады - еще одну форму коллективной работы. Первые объединения рабочих в бригады появились в 1920 году. Объединяясь в небольшие группы, наиболее активные молодые рабочие пытались совместно решить отдельные производственные вопросы. Такие группы принимали на себя обязательства укреплять дисциплину, бороться за бережливое расходование материалов, за чистоту и порядок на рабочих местах. Подобные группы рабочих получили название «ударные бригады», так как в основе их функционирования лежал энтузиазм рабочих, стремящихся максимально увеличить производительность труда за счет активной, ударной работы.

Команда – сегодня это не только группа людей, работающих над достижением одной цели.

Вот несколько определений команды, предложенных разными авторами:

- Команда — это группа из двух или более людей, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою работу для достижения общей цели.
- Команда — это группа людей, работающих вместе над достижением конкретной цели.
- Команда — это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников, во имя максимально эффективного достижения целей организации.
- Команда — это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.



Выделим существенные признаки команды. Итак, члены команды:

- регулярно взаимодействуют для достижения общей цели» и/или «работают вместе;
- владеют отработанными процедурами взаимодействия и/или координируют свои действия;
- продуманно позиционированы» и/или «взаимозаменяют друг друга;
- направлены на достижение общей цели» и/или «имеют общее видение ситуации.

Это основа деятельности любой организации, нацеленной на улучшение результатов своей работы и стремящейся к постоянному улучшению результатов своей деятельности.

Именно через людей, сообща работающих в команде, организация осуществляет свою деятельность, достигает поставленную цель. Поэтому возможности команды должны соответствовать поставленным задачам. Работа в команде позволяет собирать и аккумулировать большее количество информации об изучаемых процессах. За счет большего количества участников обсуждения выдвигается большее количество самых разнообразных идей решения существующих проблем.

Причем знания и навыки всех членов команды позволяют решать не только текущие проблемы конкретного структурного подразделения, но и масштабные вопросы на уровне существующего территориального образования (района, области).

Особенностью работы в команде являются также постепенно возникающие взаимная поддержка и сотрудничество (как основной стиль взаимодействия), что снижает уровень сопротивления новым идеям и решениям, а также уменьшает риск принятия ошибочного решения.

О команде можно говорить только в том случае, если сотрудники подобраны так, что комбинация их навыков и способностей составляет необходимые и достаточные условия для решения задачи. Идеальное разделение труда – это когда каждый работает в соответствии со своими способностями, и все члены команды оптимально дополняют друг друга. И здесь возникает вопрос о распределении ролей в команде. С одной стороны, важно, чтобы каждый член команды играл «свою» роль, соответствующую его навыкам и способностям, с другой стороны, важно, чтобы каждый член команды был взаимозаменяем, а значит, мог выполнять любые роли. Распределение ролей дает «чувствование» значимости и перспективы каждому из членов команды.

Большое количество команд «проваливается» именно потому, что при распределении областей деятельности не учитываются индивидуальные характеристики личности.

Факторами, определяющими роли в команде, являются:

- собственно профессиональная деятельность команды
- взаимодействие команды с внешней средой и внутреннее взаимодействие
- индивидуальные особенности каждого

Исходя из этого, роли в команде можно подразделить на три группы:

- функциональные – роли, ориентированные на выполнение задач
- командные – роли, ориентированные на поддержание «жизни» команды
- интеллектуальные – роли, ориентированные на ситуации решения проблем

Для того чтобы команда работала эффективно, одинаково важны роли всех групп.

Для того чтобы выбрать оптимальные для сотрудников методы работы в соответствии с их способностями и наиболее эффективно использовать трудовые ресурсы, ученые пытаются разработать общую типологию сотрудников специально для работы в команде. Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Р.М. Белбином. По его мнению, в каждой команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие роли (рис. 2.3):

**Председатель (chairman)** - выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника команды. Можно думать, что таким человеком является, как правило, официальный руководитель проекта; однако, в самоуправляемых командах им может быть любой человек.



Рис. 2.3 - Распределение ролей в команде по Белбину

**Оформитель (навигатор, shaper)** - придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности. В безнадежном проекте особенно важно иметь единое и четкое представление о проблеме и ее возможном решении. Характеристики: динамичен, неуживчивый. Положительные характеристики: способность и стремление преодолевать инерцию и неэффективность, склонен к самообману, самодоволен. Допустимые слабости: легко реагирует на провокации, раздражителен и нетерпелив, склонен травмировать чувства других людей.

**Генератор идей (plant)** - выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Мне кажется, что для такой роли больше подходит название «провокактор» - человек, который пытается внедрять в команде радикальные технологии, искать новые решения технических задач. Характеристики: индивидуалист, серьезно мыслящий, открыт к восприятию новых идей. Положительные характеристики: развитое воображение, интеллект, знания, способность решать трудные проблемы. Допустимые слабости: «парит в облаках», не склонен акцентировать внимание на практических деталях или протоколе.

**Критик (monitor-evaluator)** - анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения. В большинстве случаев такой человек поступает как «скептик», уравновешивая оптимистические предложения оформителя и генератора идей. Критик хорошо знает, что новые технологии отнюдь не всегда работают, обещания поставщиков о возможностях новых средств и языков иногда не сбываются и все может пойти не так, как было задумано. Характеристики: рассудительный, неэмоциональный, предусмотрительный. Положительные характеристики: здравый смысл, осмотрительность. Допустимые слабости: отсутствие энтузиазма или способности мотивировать других людей - может быть не способен воодушевляться и сильно заинтересовываться.

**Рабочая пчелка (работник, team worker)** - превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства. Очевидно, любой безнадежный проект нуждается, по крайней мере, в паре таких пчелок, но сами по себе они не способны принести успех проекту, поскольку не обладают необходимой широтой кругозора. Характеристики: социально ориентирован, достаточно мягок, чувствителен. Положительные характеристики: способность реагировать на людей и ситуации и содействовать формированию духа команды; хороший

дипломат. Допустимые слабости: не способен принимать решения в моменты кризиса; скорее готов адаптироваться к изменениям, чем содействовать им.

**Опора команды (коллективист, team worker)** - поддерживает силу духа в участниках и оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и в целом способствует поднятию командного настроения. Другими словами, такой человек выполняет в команде роль «дипломата». Характеристики: спокойный, уверенный в своих силах, контролирующий свое поведение. Положительные характеристики: способность относиться доброжелательно и приветствовать вклад всех, кто потенциально способен его сделать, акцентируя положительные характеристики людей и относясь к ним без предубеждения; ясное видение задач. Допустимые слабости: не обязательно обладающий исключительными интеллектуальными или творческими способностями.

**Исследователь (resource investigator)** - обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами команды, налаживает внешние полезные контакты и проводит все последующие переговоры. Командный добытчик имеет много друзей и связей в своей организации, с помощью которых можно выпросить или одолжить необходимые ресурсы. Главное, что добытчик обожает свою деятельность. Характеристики: экстраверт, заинтересованный, любопытный, коммуникабельный. Положительные характеристики: способность устанавливать контакты с нужными людьми и выявлять новые возможности, способность реагировать на возникающие трудные задачи. Допустимые слабости: склонен терять интерес, как только первоначальное очарование проходит, может быть слишком оптимистичен и не критичен.

**Специалист** – превращает планы в реальные достижения. Приверженец достижению очень высоких стандартов, особенно в своей области, не любят, когда их деятельность находится под пристальным надзором любого, кто знает меньше в их области, чем они сами. Характеристики: самостоятельно мыслящий и организующий свою работу, приверженный своему направлению. Положительные характеристики: обладает редкими знаниями и навыками. Допустимые слабости: делает вклад только в узкой области, не склонен видеть общую картину.

**Завершающий (completer)** - поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Команде необходимо время от времени (а еще лучше каждый день) напоминать, что они не делают себе карьеру на всю жизнь, а всего лишь участвуют в проекте с жесткими сроками и промежуточными контрольными точками, которые необходимо достигать вовремя, чтобы не провалить проект. Характеристики:

старательный, усердный, добросовестный. Положительные характеристики: способность выполнять свои обещания, стремление все выполнить на высоком уровне. Допустимые слабости: склонен волноваться без особых причин, не стремится делегировать (полномочия, обязанности).

Адекватное и гибкое распределение ролей – это эффективный метод повышения конкурентоспособности команды, ее устойчивости к негативному влиянию разнообразных внешних и внутренних факторов.

Идеальной команд, конечно, не бывает. Но общие рекомендации по формированию команды имеют место быть.

- В любом случае отбирать членов команды по признаку их совместимости и взаимного дополнения характеристик личности, чем в соответствии с их проявленными навыками в определенной области.
- Проще обучить персонал новым техническим навыкам (которые зачастую быстро изменяются), чем изменить их личные характеристики.
- Общая способность к быстрому обучению и адаптации к быстро изменяющейся информации является более ценной, чем большой опыт в одной или двух областях, особенно, если предположить наличие базовой компетентности в основных технологиях.
- Разнообразие личностных характеристик, позволяющее полно охватить командные роли. Команда, которая может распределить между своими участниками большинство или все командные роли, будет лучше работать, чем другие.
- Стресс и негативные характеристики начинают проявляться при несовпадении личных качеств члена команды и заявленной задачи.
- Идеальным распределением интеллектуальных способностей является наличие, по крайней мере, двух умных человек, стимулирующих интеллектуальную деятельность друг друга, и других участников команды более низкого интеллектуального уровня, которые будут искать альтернативные роли, в которых они могут преуспеть.
- Умение команды адаптироваться к изменяющимся условиям и способность изменять роли - необходимое условие развития команды.

На стадии формирования участники команды выясняют предстоящие задачи, стиль руководства, возможные виды межличностных и рабочих взаимосвязей.

Характерные особенности коммуникации членов команды: вежливость, энтузиазм, беспорядок, внимательность и общность, молчание, самоосознание, зависимость, поверхностный характер, неопределенность.

Проблемы: ориентация членов команды, создание комфортной атмосферы в команде, формирование атмосферы доверия, установление отношений с лидером, прояснение целей.

Эффективные действия: «вводные» мероприятия, знакомство членов команды, предоставление необходимой информации, выработка оснований для взаимного доверия, формирование модели ожидаемого поведения, прояснение направлений и целей, правил, процедур и ожиданий, вовлечение членов команды в разработку планов.

На этапе шторма члены группы начинают сопротивляться групповому влиянию. Возникает конфликт конкурирующих подходов при достижении целей группы.

Характерные особенности коммуникации членов команды: поляризация членов команды, формирование коалиций, конкуренция между членами команды, разногласия с лидером, нарушение командных норм, напряженность, критицизм и конфронтация.

Проблемы: управление конфликтами, легитимизация продуктивного выражения индивидуальности, преодоление группового единомыслия, анализ ключевых процессов командной работы, превращение противостояния во взаимодействие.

Эффективные действия: определение общего противника и укрепление видения перспективы, порождение у членов команды приверженности ее целям, превращение учеников в учителей, эффективное посредничество, обеспечение признания достижений команды и ее отдельных членов, поощрение принятия ответственности, укрепление стиля мышления «выигрыш-выигрыш», решение вопросов власти и полномочий, разработка и реализация соглашений о порядке принятия решений.

На этапе нормализации достигается устойчивость благодаря преодолению влияния группы: устанавливаются правила и стандарты, создаются связи внутри группы, а также схематически определяются ее стандарты и ожидания.

Характерные особенности коммуникации членов команды: кооперация, сотрудничество, связь и приверженность определенным взглядам, сотрудничество, игнорирование разногласий, конформизм по отношению к стандартам и ожиданиям, усиление межличностного притяжения.

Проблемы: поддержание единства и связности, дифференциация и уточнение ролей, определение уровня личного вклада в работу команды, прояснение будущего, решение вопроса об обязательствах в отношении будущего команды.

Эффективные действия: использовать навыки, знания и опыт членов команды, поощрять людей уважать друг друга, активно работать в сотрудничестве.

На этапе деятельности группа вполне «созрела» для начала выполнения задач. Устанавливаются межличностные взаимоотношения, статусы членов группы, а также распределение задач.

Характерные особенности коммуникации членов команды: высокое взаимное доверие, безусловная преданность членов группы, многосторонность взаимоотношений между членами группы, взаимное обучение и помощь в развитии, предпринимательский дух, самодостаточность, вызов, творчество, групповое сознание.

Проблемы: укрепление ключевых навыков, поддержание духа постепенного совершенствования, предвидение нужд клиентов и предваряющие отклики на их запросы, повышение темпов работы и сокращение сроков, поощрение творческого подхода к решению проблем.

Эффективные действия: поддержка и обновление методов и процедур, обеспечивающих сотрудничество, закрепление культуры качества в работе команды, обеспечение регулярной обратной связи относительно функционирования команды, поддержка и направление членов команды, помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития, отслеживание хода работы и отмечание успехов.

На этапе завершения работы группа выполнила свое предназначение либо распалась.

Характерные особенности коммуникации членов команды: компромисс, общение, достижение консенсуса.

Проблемы: процесс расформирования команды, адаптация к новым условиям.

Эффективные действия: проведение с участниками обсуждения их опыта командной работы, выявление причин успехов и неудач, прояснение ролевых позиций.

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Очевидно, что руководитель чаще пользуется индивидуальными приемами принятия решений.

В настоящее время известно значительное число групповых способов принятия решений. Многие из них известны и большинству участников данной встречи.

Например – голосование, при котором общее мнение формулируется путем подсчета голосов членов группы или путем выставления определенного количества баллов каждому из вариантов решения. Тот вариант, который наберет большее количество баллов, и считается принятым.

**Метод «Делфи»** представляет собой последовательное анкетирование мнений экспертов различных областей науки и техники и формирование массива информации, отражающего индивидуальные оценки экспертов, основанные как на строго логическом анализе, так и на интуитивном опыте. Метод предполагает использование серии анкет, в каждой из которых содержатся информация и мнения, полученные из предыдущей анкеты.

С использованием данного метода выявляется преобладающее суждение специалистов по какому-либо вопросу в обстановке, исключающей их прямые дебаты между собой, но позволяющей им вместе с тем периодически взвешивать свои суждения с учетом ответов и доводов коллег. Дается возможность заменить прямые дебаты



тщательно разработанной программой последовательных индивидуальных опросов (с помощью анкет) и, используя обратную связь, т.е. доводя до сведения экспертов мнение, полученное посредством рассчитанного согласованного мнения по предшествующим вопросам той или иной прогнозируемой проблемы получить более уточненную оценку.

Оптимальным является месячный интервал между опросами экспертов. Необходимыми при использовании метода «Делфи» являются следующие требования:

- Группы экспертов должны быть стабильными и численность их должна удерживаться на определенном запланированном уровне.
- Время между турами опросов должно быть не более месяца.
- Вопросы в анкетах должны быть тщательно продуманы и четко сформулированы.
- Число туров должно быть достаточным, чтобы обеспечить всех участников возможностью ознакомиться с причиной той или иной оценки, а также и для критики этих причин.
- Должен проводиться систематический отбор экспертов.
- Необходимо иметь самооценку компетенции экспертов по рассматриваемым проблемам.
- Нужна формула согласованности оценок, основанная на данных самооценок.
- Следует установить влияние различных видов передачи информации экспертам по каналам обратной связи.
- Необходимо установить влияние общественного мнения на экспертные оценки и на сходимость этих оценок.

Сбор и обработка индивидуальных мнений экспертов о прогнозах развития объекта производится, исходя из следующих принципов:

- вопросы в анкетах ставятся таким образом, чтобы можно было дать количественную характеристику ответам экспертов;
- опрос экспертов проводится в несколько туров, в ходе которых вопросы и ответы все более уточняются.
- все опрашиваемые эксперты знакомятся после каждого тура с результатами опроса;
- эксперты обосновывают оценки и мнения, отклоняющиеся от мнения большинства;
- статистическая обработка ответов производится последовательно от опроса к опросу с целью получения обобщающих характеристик.

Недостатками метода «Делфи» являются:

- оценка, слишком сильно отличающаяся от других, практически исключается, несмотря на то, что она может оказаться более верной, чем остальные, т.е. большинство экспертов могут сойтись в ошибочной оценке;
- трудность четкой формулировки вопросников, громоздкость стиля изложения, вызывающего отрицательную реакцию отвечающих на анкету;
- ответы высококомпетентных экспертов разбавляются оценками менее информированных специалистов.

**Метод коллективной генерации идей** также является методом принятия экспертных решений. Метод характеризуется следующими критериями:

- не допускается критика;
- оценка предложений осуществляется позднее;
- приветствуется оригинальность и нетривиальность идей (чем необычнее идея, тем лучше);
- чем больше выдвигается идей, тем лучше, т.к. тем большая вероятность появления ценных идей;
- требуются комбинации и усовершенствования идей;
- оптимальная численность группы участников составляет 10-15 человек.

**Метод «мозговой атаки»** характеризуется лавинообразным выдвижением новых идей без их критической оценки до появления оптимального решения. Используется для поиска наилучшего решения одной проблемы.

**Метод построения сценариев** пытается установить логическую последовательность событий, чтобы показать, как, исходя из существующей ситуации, может шаг за шагом разворачиваться будущее состояние. Метод характеризуется следующими критериями:

- сценарий должен составляться высококвалифицированными специалистами требуемых профилей и разных уровней иерархической административной лестницы;
- ценность сценария тем выше, чем меньше степень неопределенности, т.е. чем больше степень согласованности мнений экспертов в осуществимости события, системы и т.д.
- сценарий должен быть написан так, чтобы после ознакомления с ним стала ясна генеральная цель проводимой работы в свете политических, идеологических и экономических задач на прогнозируемый период.
- сценарий в готовом виде должен быть подвергнут анализу.

**Методика построения прогностических графов и древа целей** - один из методов принятия экспертных решений.

Граф — фигура, состоящая из точек-вершин, соединенных отрезками — рёбрами. Графы могут быть связными или несвязными, ориентированными или неориентированными, содержать или не содержать циклы (петли). Выбор той или иной структуры графа определяется существом тех отношений между элементами, которые он должен выразить.

Древо целей — граф-дерево, выражающий отношения между вершинами — этапами или проблемами достижения некоторой цели. Древо целей, вершины которого ранжированы, т.е. выражены количественными оценками их важности, широко используются для количественной оценки приоритета различных направлений развития. Построение такого древа целей требует решения многих прогностических задач, в частности: прогноза развития науки и техники; формулировки сценария прогнозируемой цели; формулировки уровней и вершин древа целей.

**Метод «Липки»** предполагает выполнение нескольких последовательных этапов:

1. *Подготовительный этап* подразумевает поиск и изучение необходимой литературы, написание отдельных фрагментов клинического протокола, проведение предварительных рабочих совещаний с постановками вопросов.
2. *Этап интерактивного моделирования* заключается в том, что разработчики клинического протокола собираются вместе в изолированном месте на 1-2 дня и в режиме реального времени, используя компьютерную технику, создают 1-2 модели пациента, при этом оттачиваются формулировки, рассматриваются доказательства клинической и экономической эффективности, ищется согласие по отнесению тех или иных технологий к обязательным или дополнительным разделам. При этом используются методы «мозговой атаки», коллективной генерации идей, построения сценариев и т.д.
3. *Этап консолидации клинического протокола.* На основании разработанной модели, с учетом высказанных мнений, обоснований, эксперты заканчивают разработку клинического протокола. Протокол насыщается недостающими разделами, после чего он, в установленном порядке, отправляется на утверждение. На данном этапе рационально использование элементов метода «Делфи».

Процесс эффективного принятия решений в команде зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие предубеждения,

предрассудки, стереотипные представления также могут свести на нет все усилия. Но все же наука и практика выработали и здесь некоторые общие рекомендации.

1. *Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.* Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушивается к нему и изменит свое поведение. Но как обычно партнер реагирует на инициатора конфликта? Зачастую сугубо отрицательно. Он обвиняет его в том, что тот «снова чем-то недоволен, опять затеял ссору по пустякам», «вечно ему чего-то не хватает, всегда что-то не так». Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый человек готовится дать отпор инициатору.
2. *Создавайте атмосферу сотрудничества.* В начале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе, растапливающей лед отчуждения. Неплохо организовать совместную трапезу или другое мероприятие, снимающее официальные оковы. Представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковое время для выступлений, чтобы не возникло доминирования одной из них. Следует подчеркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. И главное условие – спокойный тон и постоянно подчеркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества.
3. *Стремитесь к ясности в общении.* Заранее следует приготовить заявления, схемы, чертежи, диаграммы, таблицы с тем, чтобы вся ваша информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений. Важно уметь выслушать партнера. Полезно пояснять и обобщать сказанное оппонентом. Это помогает контролировать правильность понимания. Вопросы тоже полезны, но когда их слишком много, партнер может перейти к обороне.
4. *Будьте сдержаны.* Чтобы не пострадала логика, эмоции нужно держать под контролем. Вместо того, чтобы, горячась, убеждать противника в его неправоте, объяснить ему, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что, по-вашему, он может сделать. Гнев – плохой советчик. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите отплачивать ему той же монетой. Это не значит, что вы должны забывать свои чувства – просто не нужно идти у них на поводу.
5. *Не переходите «на личности»,* не оскорбляйте чувство собственного достоинства другой личности. Многие люди, однако, конфликты с другими людьми воспринимают как сугубо личное. Каждый конкретный обидчик становится для них воплощением зла, недовольство им распространяется на его пол, возраст, профессию, образование, национальность и пр. Поэтому всемирно старайтесь отвлечься от обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и другого.

6. *Будьте открыты для новой информации.* Простейший способ получить информацию – задавать вопросы. Другой способ – давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на вашу информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей.
7. *Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон.* Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместных позиций по одному или нескольким вопросам. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение – это компромисс. Смысл же компромисса в том, что никто не получит того, чего он хочет. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если, вместо того чтобы спорить по поводу позиций, исследовать лежащие в их основе интересы (свои и другие), то может появиться взаимовыгодный вариант решения.

**Коммуникация – это обмен информацией и ее смысловым содержанием между людьми.** Цель коммуникации – обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена.

Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, что хочет от них руководитель, могут страдать межличностные отношения в группе. Согласно одному из опросов, 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями.

Важность коммуникаций подчеркивают и следующие факты. 80% рабочего времени руководитель тратит на общение с другими людьми. 48 минут в час он проводит на встречах, в разговорах по телефону и просто в неформальных разговорах. Остальные 20% времени руководителя уходит на работу за столом, большая часть из которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения или письма.

Теоретически основная модель коммуникации довольно проста. Она включает четыре базовых элемента (отправитель, сообщение, канал как средство передачи информации, получатель) и четыре взаимосвязанных этапа (зарождение идеи, кодирование информации и выбор канала для ее передачи, непосредственная передача информации, декодирование). Не останавливаясь подробно на характеристике основных элементов и этапов данного процесса, мы обращаем внимание, что на практике очень часто эффективность коммуникации снижается из-за воздействия на коммуникативный процесс различных, в т.ч. межличностных, факторов (восприятие, умение слушать, невербальное поведение и др.).

#### 2.1.4. Измерения и мониторинг как научное обоснование изменений

Научная методология – это принцип внедрения эффективного изменения. Она позволяет описать окружающую нас действительность при помощи гипотез (теорий), затем экспериментально проверить их и выяснить, соответствуют ли результаты, полученные в ходе эксперимента, этим гипотезам. Деятельность по улучшению при определении проблемы, предложении способов ее разрешения и принятии решений относительно эффективности выбранного способа разрешения проблемы должна базироваться, главным образом, на фактах. Научный подход помогает разграничить такие понятия, как мнение и факты; исходя из результатов эксперимента(тов) принимается решение относительно внедрения или не внедрения изменения. Таким образом, научный подход применяется не только для определения эффективности изменения, но и для того, чтобы наметить последующие надлежащие действия. Научный метод состоит из следующих основных положений:

- Испытание/проверка гипотезы
- Измерение показателей качества и использование данных
- Вариабельность

*Проверка гипотезы: Заявка на улучшение качества*

Гипотезы – это научные догадки, правильность которых пока еще не доказана. Гипотезы могут строиться на интуиции, опыте или данных; уровень и объем информации, необходимой для выдвижения и доказательства гипотезы варьируются в зависимости от конкретных потребностей в улучшении. Гипотезы дают идеи для изменений, но не указывают, действительно ли изменение приведет к улучшению. При проверке гипотезы выясняется, приведет ли изменение к улучшению и/или требуются дополнительные модификации до того, как изменение будет внедрено в практику (рис. 2.4).

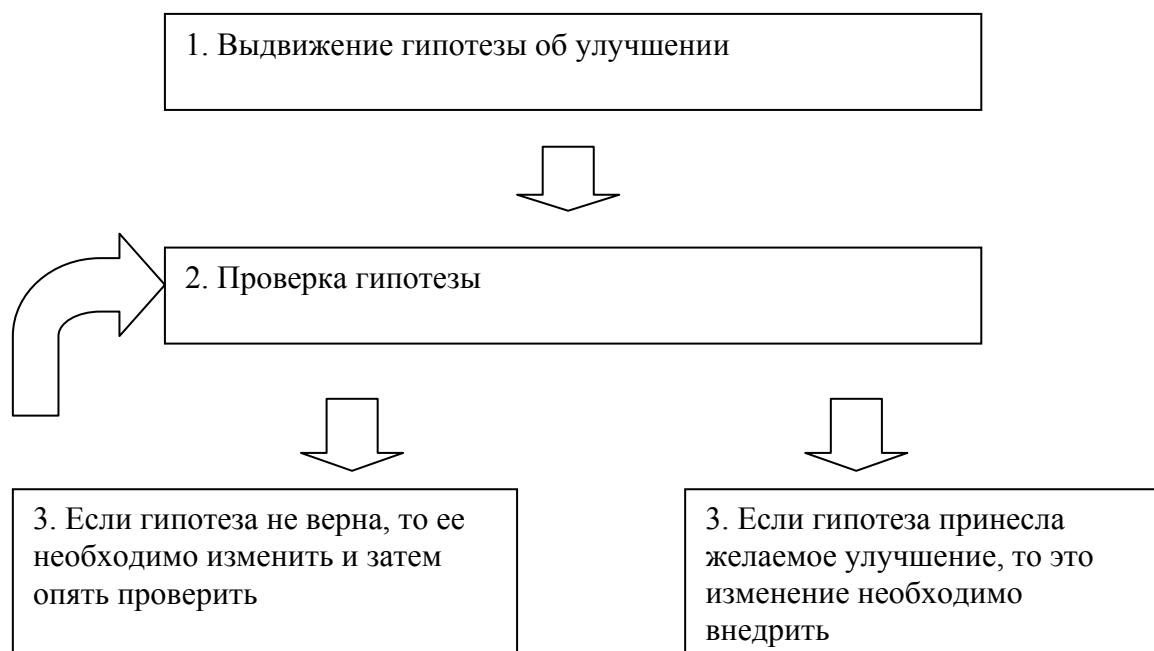


Рис. 2.4 – Проверка гипотезы

Необходимость дополнительных модификаций будет определена при испытании/проверке гипотезы. По результатам проверки (Этап №3) принимается решение относительно внедрения изменения в практику, использования другой гипотезы или и того, и другого.

#### *Измерение показателей качества и использование данных*

Данные используются для определения и анализа проблем, а также для разработки, испытания и внедрения решений. Данные очень важны, так как они гарантируют объективность. Например, сбор и анализ данных позволяет выработать и проверить гипотезу. Сравнение индикаторов до и после внесения изменений помогает определить достаточность и удовлетворительность изменения.

В частности, измерение показателей качества и данные используются для:

- Определения и оценки проблем
- Проверки возможных причин проблем
- Возможности принятия информированных решений
- Определения, привело ли изменение к улучшению, если да – то в какой степени

- Мониторинга процесса во времени для определения, сохраняются ли достигнутые изменения и улучшения

Степень анализа и сбора данных варьируется в зависимости от подходов к улучшению. Данные могут иметь количественный характер, как, например, статистические данные по медицинским услугам, или иметь качественный характер, как, например, обратная связь с потребителями или наблюдение за работой персонала.

Одним из способов выяснить, привело ли изменение к улучшению, является мониторинг индикаторов. Индикатор – это поддающаяся измерению переменная (или характеристика), которая может быть использована для определения уровня эффективности системы/процесса, степени соответствия стандартам или достижения цели. Команда устанавливает индикаторы для каждой части системы: начальных вложений, процессов и конечной отдачи/результатов. Индикаторы используются для выявления слабых мест программы, проверки изменений и измерения достижений, полученных в результате проведения программы.

Чтобы достоверность индикаторов была неоспоримой, они должны быть объективными при определении областей для мониторинга. Более того, индикаторы наиболее полезны, если они чувствительны к изменению и легко исчисляемы. И, наконец, индикаторы должны отражать потребности в данных для данной программы и являться релевантными в отношении целей организации. Например, для выявления изменений в уровне инфекции необходим длительный мониторинг. Увеличение уровня инфекций может означать проблему; можно выдвинуть гипотезу, что данная проблема вызвана плохой стерилизацией оборудования или тем, что персонал плохо обрабатывает руки. Если в качестве внесенного изменения стала пропаганда среди сотрудников важности надлежащей стерилизации хирургических инструментов, то снижение уровня инфекций может означать эффективность внесенного изменения.

Данные для мониторинга индикаторов могут собираться посредством обзора существующих данных и/или сбора новых данных. Использование существующих данных (например, статистические данные по услугам, медицинские карты пациентов, обратная связь с потребителем) занимает меньше времени и требует меньше ресурсов, чем сбор новых данных. Если существующих данных недостаточно или они неточны, все-таки необходимо собрать дополнительные данные.

#### *Вариабельность*

Для понимания работы процессов или системы необходимо понять вариабельность. Вариабельность – это различия в конечном результате процесса, вызванные влиянием пяти основных источников:



- Люди: врачи, медсестры, технический персонал, пациенты
- Машины: оборудование, базы данных
- Материалы: расходные материалы, исходные вложения
- Методы: процедуры, стандарты, методики
- Измерения: погрешности и неточности в данных

Вариабельность - это важная концепция интерпретации данных, так как она является нормой в повседневной жизни и оказывает влияние на ежедневную деятельность.

Например, вариабельность можно наблюдать в природе: хотя и существуют средние сезонные колебания такие, как температура или осадки, каждый день каждого сезона немного отличается от среднего показателя. Некоторые дни необычно теплые или холодные; такое различие и называется вариабельностью.

Вариабельность также встречается в системах и процессах и является характеристикой их уровня эффективности. Например, люди могут стать источником вариабельности в системе или процессе: если для пациентов более удобно посещать ЛПУ утром, то в это время в ЛПУ будет больше пациентов, чем в обед. Если в медицинском учреждении ничего не знают о вариабельности, то очень вероятно, что утром будет ощущаться нехватка персонала, что приведет к длинным очередям.

Существует два типа вариабельности. Вариабельность в результате систематической (общей) причины постоянно наблюдается в процессе или системе, она обусловлена нормальными колебаниями в процессе или системе. В стабильно работающей системе вариабельность в результате систематической причины предсказуема. Вариабельность в результате спорадической (случайной) причины обусловлена неординарными обстоятельствами и является непредсказуемой. Пример вариабельности в результате систематической (общей) причины – автобус, ходящий по расписанию, может приехать во время, опоздать на пять минут, или задержаться на пять минут. Однако, если автобус пришел значительно раньше или значительно позже, то это может быть вызвано вариабельностью в результате спорадической (случайной) причины, как, например, авария или поломка.

Понимать спорадическую вариабельность необходимо по двум причинам. Если спорадическая вариабельность положительно влияет на систему, то такое положение дел может подсказать решения для улучшений, которые должны быть проверены с целью определения, принесет ли внедрение в практику такого решения постоянное улучшение. Однако, если же спорадическая вариабельность оказывает негативное влияние на систему, то это значит, что такая вариабельность должна быть изучена с целью ее дальнейшего

избежания. На рисунке 2.5 показано, как отличить вариабельность в результате систематической (общей) причины от вариабельности в результате спорадической (случайной) причины.



Рис. 2.5 – Определение типа вариабельности (Источник: Plsek, 1991)

Линейный график является полезным инструментом при мониторинге эффективности процесса для отслеживания тенденций, изменений или циклов. В линейный график включены данные, нанесенные на график во времени, для изучения процесса. Контрольные ограничения, нанесенные на схему, создают контрольный график, который используется для постоянного мониторинга процесса и определения типа вариабельности: в результате систематической (общей) причины или в результате спорадической (случайной) причины. Точки за пределами контрольных ограничений указывают на спорадическую вариабельность, а точки, лежащие в пределах контрольных ограничений, представляют систематическую вариабельность. Интерпретация вариабельности дает полезную информацию для определения возможностей улучшений, анализа проблем и выработки решений этих проблем и их проверки. Г-н Плсек (Plsek)

предлагает еще один полезный график для понимания того, как воздействовать на вариабельность (рис. 2.6).

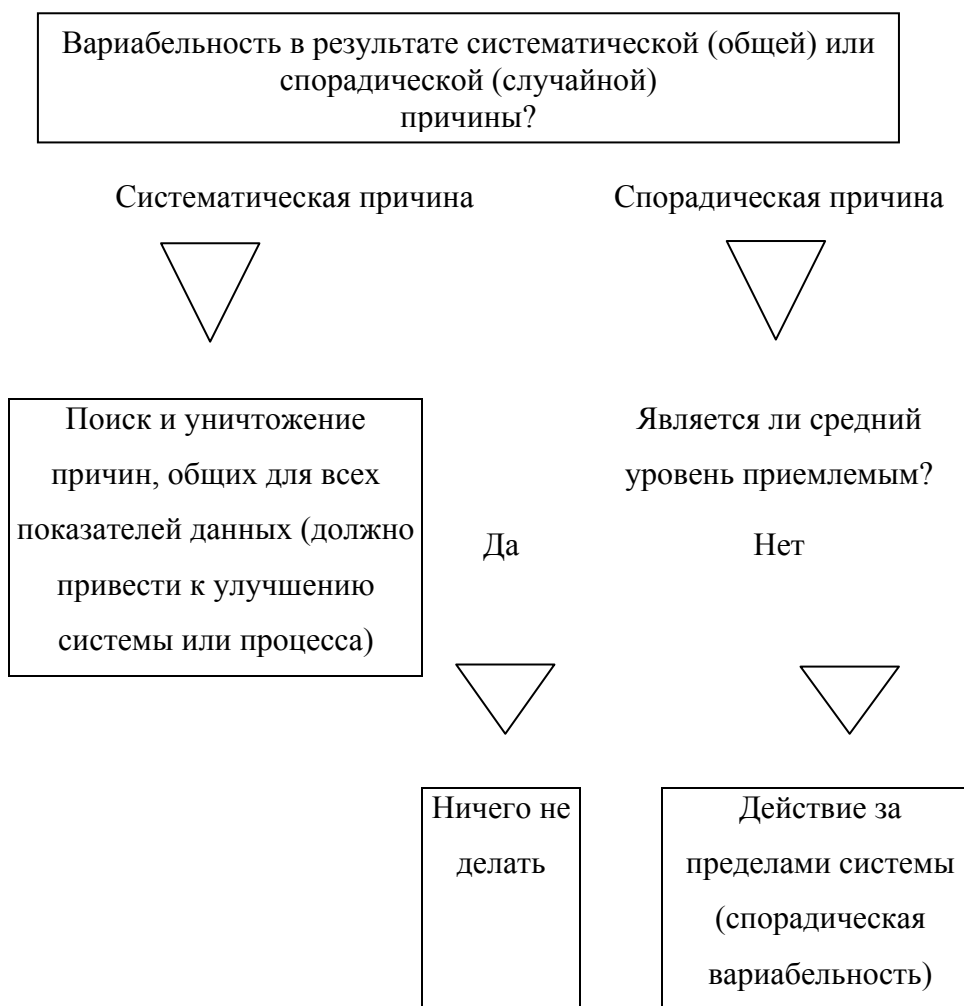


Рис. 2.6 – Как воздействовать на систематическую и спорадическую вариабельность (Источник: Plsek, 1991)

В качестве резюме стоит отметить, что принципы улучшения качества: сосредоточенность на нуждах потребителя (а), системный подход (б), работа в команде (в) и использование научной методологии (г) являются общей связующей нитью подходов к улучшению качества и всеобъемлющей философией улучшения качества.

## 2.2. Классический треугольник управления качеством

По мере развития знаний и накопления опыта в этой области появлялись различные определения концепции управления качеством. Донабедиан определяет ее как «всю деятельность, направленную на обеспечение, поддержание и улучшение качества медицинской помощи». Руелас и Френк определяют ее как «систематический процесс

ликвидации несоответствия между получаемыми и желаемыми исходами». Согласно определению Палмера, американского специалиста по управлению качеством в оказании амбулаторной медицинской помощи, это «процесс измерения качества, анализа вскрытых недостатков и принятия мер по улучшению работы с последующим повторным измерением качества для того, чтобы определить было ли достигнуто улучшение. Это систематическая, циклическая деятельность с использованием стандартов».

Американский врач Бервик работает над применением принципов непрерывного улучшения качества в здравоохранении. Этот подход к управлению качеством является интегрированным организационным подходом по удовлетворению потребностей и ожиданий пациента, включающий и персонал, и руководство учреждения в процесс улучшения работы различных служб при использовании статистических и аналитических методов. Согласно Бервику, это — «систематический подход к трансформации управления организацией в соответствии с происходящими изменениями, текущей рабочей ситуацией и напряжением, вызванным изменениями».

Все эти определения имеют несколько общих характеристик. Например, каждое описывает систематический, продолжающийся процесс, который ориентирован на улучшение и использование информации в процессе работы, прямо или косвенно. В сущности, управление качеством — это деятельность, направленная на установление определенного порядка и стандартов, мониторинг и улучшение качества работы таким образом, чтобы оказываемая медицинская помощь являлась наиболее результативной и безопасной.

Управление качеством состоит из трех основных видов деятельности: дизайн качества, улучшение качества и контролирование качества. Сюда входят все виды деятельности, направленные на создание новой системы качественной работы, такие как повышение качества существующей системы и контролирование качества (установление стандартов, аудит, мониторинг, самооценка, обратная связь, управляющие решения, оценка качества, процесс (ре) дизайна) (рис 2.7)

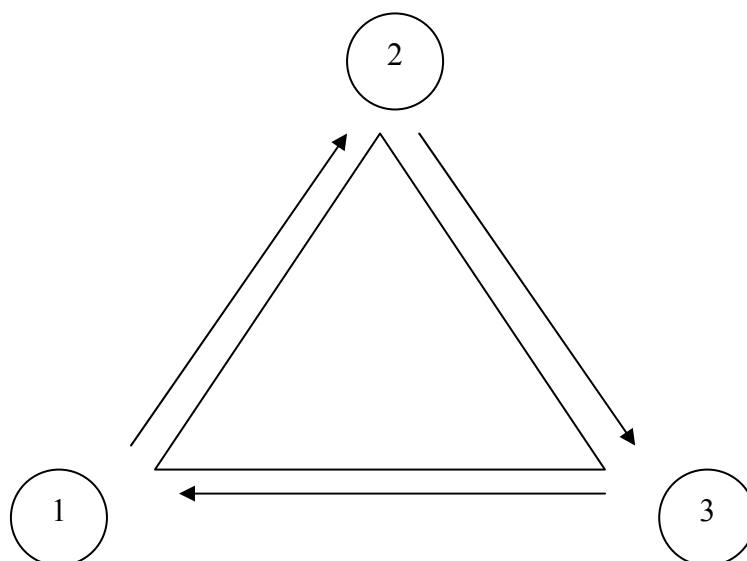


Рис 2.7 - Виды деятельности по управлению качеством. Дизайн (конструирование) качества

(1) Дизайн качества — это деятельность по созданию системы предоставления качественной медицинской помощи.

(2) Улучшение качества — это деятельность, направленная на усовершенствование существующей системы.

(3) Контролирование и корректировка системы качества — это деятельность по измерению и мониторингу качества.

Американский статистик Джойнер отразил суть современной концепции управления качеством в целом, а также суть управления фирмой. Треугольник Джойнера (рис. 2.8) дает ответ на вопрос, что должен делать руководитель высокого уровня, который управляет только людьми и не участвует непосредственно в производстве продукции.



Рис. 2.8 - Треугольник Джойнера

По Джойнеру, руководитель должен создать в коллективе такой климат и такие условия, чтобы качество стало не только формальной целью деятельности, но главной ценностью для каждого работника. Одержимость качеством - это вершина треугольника Джойнера. Руководитель должен создать такую систему управления, в которой решения принимаются на основе сбора и анализа фактов и носят доказательный характер.

Научный подход к управлению - правый угол треугольника Джойнера. Левый угол занимает коллективный подход к решению задач. Американский менеджмент добился выдающихся результатов благодаря умению разложить сложную задачу на простые составляющие, осуществление которых требует от исполнителя не высокой квалификации, а лишь неукоснительного выполнения требований инструкции.

Япония сделала ставку на иные принципы: ставь общую для коллектива задачу, разделяй ее на блоки, доступные подготовке персонала, обучай и помогай при ошибках, объединяй людей так, чтобы они помогали друг другу в стремлении к высшему качеству. Коллективизм в традициях нашего народа зародился не в семнадцатом году - ему сотни и тысячи лет, столько же, сколько артелям и сельским общинам. Так что японский опыт для нас более близок и приемлем. И это доказательно подтверждается деятельностью наших кружков качества.

Треугольник Джойнера позволяет понять, что статистические методы управления качеством - это философия, политика, система, методология и технические средства управления качеством на основе использования результатов измерений, их анализа и любой другой информации, позволяющей принимать достоверные и доказательные решения. Они призваны выявить все факторы, влияющие на производственные процессы в широком смысле этого слова.

Эдвард Деминг предложил рассматривать все действия по управлению качеством как некое безостановочно вращающееся колесо, своеобразный вечный двигатель, символ

основы обеспечения качества. Этот цикл, осью которого является руководство компании, условно начинается с маркетинга, выясняющего требования рынка, продолжается разработкой соответствующих технических требований, подготовкой и разработкой условий производственных процессов, материально-технического обеспечения. Только после этого начинается собственно производство продукции, сопровождающееся неизменным контролем и испытаниями. Затем следует реализации произведенного, отслеживание эксплуатации собственной продукции, создание соответствующих условий хранения, пригодной упаковки и техническая помощь потребителю в применении. И снова, в продолжение вечного процесса - маркетинг, изучение возможных рынков, поиск новых потребителей и новой, необходимой именно им, продукции. На этой "кольцевой дороге качества" есть свои скоростные участки, есть ухабы и преграды, но главная помеха - переход от одного участка к другому - от маркетинга к разработке, от проектирования к производству, от выпуска продукции - к торговле.

Сегодня стратегической задачей кружков качества является активное участие в работе над широчайшей диверсификацией продукции. Модель достижения поставленной цели выглядит следующим образом. Отправной точкой служит принятие решения, за ним следует определение объема и качества необходимых ресурсов - интеллектуальных, материальных и финансовых. Для выполнения задачи разрабатывается соответствующая структура, включающая все эти ресурсы в определенных пропорциях. Затем следует практическое исполнение с постоянным анализом сделанного: достаточно ли выделено ресурсов, нет ли необходимости в изменении структуры. Эта модель имеет форму расширенной вверх спирали: заканчивая выполнение одного задания необходимо приступать к реализации следующего, выходить на новый уровень, чтобы он базировался на уже имеющемся опыте и продолжал развитие по спирали. Такая расширяющаяся спираль, как мощная пружина способна буквально "вытолкнуть" фирму к прогрессу. На всех этапах этой работы свою лепту в достижение общей цели должны вносить кружки качества, которые будут базой этой спирали.

В современном бизнесе происходит наращивание как комплексности, так и динамики хозяйственных процессов, являющихся составными частями происходящего во всем мире изменения структуры управления. Это обуславливает повышенные требования к управлению предприятием при одновременном сокращении времени на принятие решения.

Основой для быстрого принятия эффективных, качественных решений является полная, точная, оперативная информация о состоянии всех направлений деятельности предприятия - производственной, коммерческой и финансовой. При этом важную роль как

источник информации играет учет и отчетность вместе со своими составными частями: бухгалтерией, контроллингом, финансовым и коммерческим менеджментом. Однако эта информация, как правило, является только текущим срезом состояния дел без оценки перспективы. Для принятия же качественных решений в современном бизнесе очень важным является видение перспективы, ее точная оценка.

Вместе с тем, принятие качественных управленческих решений невозможно без учета и точной оценки внешних условий, в которых находится предприятие. Эти условия определяются огромным количеством факторов, таких как состояние и перспективы рынка, возможности применения науки и технологии, экономические, геополитические и даже климатические условия в своей стране, а также в странах с освоенными и перспективными рынками.

## **2.3 Основные шаги**

### **2.3.1 Классические шаги улучшения качества**

Классические шаги улучшения качества представлены на рис. 2.9.

УК не ограничивается выполнением этих четырех этапов, наоборот, ведется постоянный поиск способов дальнейшего улучшения качества. Когда улучшение качества уже достигнуто, команды могут продолжать свою работу с целью дальнейшего улучшения той же области и/или рассмотреть другие возможности для улучшения, которые уже определены. Эту концепцию (рис. 2.10) часто называют непрерывным улучшением качества, она стимулирует команды работать с целью достижения беспрецедентного уровня качества оказываемой медицинской помощи.



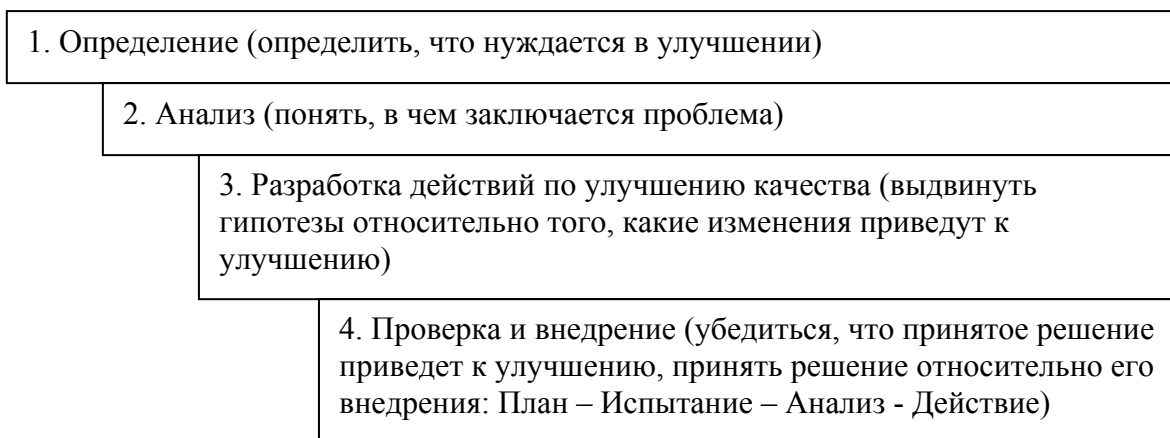


Рис. 2.9 – Шаги улучшения качества

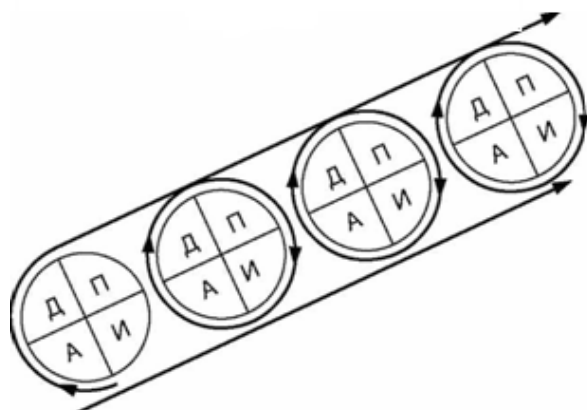


Рис. 2.10 – Постоянное улучшение качества

*Этап №1. Определение проблемы*

Целью первого этапа является определение объекта улучшения. Это может быть проблема, требующая решения, или возможность для улучшения, которую нужно определить, или процесс или система, которые нуждаются в улучшении. В Таблице 2.1 приводятся примеры проблем или процессов, которые определяются чаще всего, а также характеристики качества, на которые эти проблемы потенциально влияют.

Таблица 2.1 – Распространенные проблемы/характеристики качества

<i>Распространенные проблемы или наиболее часто определяемые процессы</i>	<i>Характеристики качества, на которые влияет выделенная проблема или процесс</i>
Отсутствие лекарств	Результативность помощи, доступность помощи, преемственность и непрерывность помощи
Потеря результатов лабораторных исследований/анализов	Действенность помощи, преемственность и непрерывность помощи
Назначение препаратов больше, чем это необходимо, или неправильное назначение антибиотиков	Техническое выполнение, результативность помощи, эффективность помощи, безопасность медицинской помощи
Слишком долгое ожидание	Доступность помощи, межличностные отношения, эффективность помощи
Плохое взаимодействие между потребителем и поставщиком услуг	Техническое выполнение, результативность помощи, доступность помощи, преемственность и непрерывность помощи, межличностные отношения
Нет возможности экстренной транспортировки	Результативность помощи, безопасность помощи, доступность помощи, преемственность и непрерывность медицинской помощи

На первом этапе УК происходит определение возможности для улучшения, а затем - установка цели его достижения. Деятельность по УК начинается со следующих вопросов:

- В чем заключается проблема?
- Откуда мы знаем, что это представляет собой проблему?
- Как часто возникает эта проблема и/или как долго она уже существует?
- Каковы последствия этой проблемы?
- Как мы узнаем, что она разрешена?

Формулирование проблемы не является обязательным условием, однако это помогает уточнить и обсудить определенную для улучшения область. Формулирование проблемы – это краткое описание процесса, требующего улучшения, его границ, общие вопросы, вызывающие беспокойство, относительно того, с чего должна начинаться деятельность по улучшению, и почему эта работа является приоритетной. При

формулировании задачи очень важно избегать перечисления потенциальных причин или решений и направлять всю активность команды на описание проблемы.

Важно помнить, что задачи должны формулироваться с высокой степенью осторожности, дабы не обвинить конкретного человека или отдел. Возложение вины не только предопределяет исходные предположения относительно причин проблемы, но и заставляет ключевые фигуры держаться в стороне от процесса планирования и претворения в жизнь решений. Определять проблемы можно различными способами. Побочная реакция или жалоба пациента могут привлечь внимание к несоответствию между ожиданиями потребителя и реально предоставленными медицинскими услугами. Альтернативным способом может стать намеренная оценка качества руководством организации посредством непрерывного мониторинга, сбора статистических данных о медицинских услугах и/или планирования и определения приоритетов. Стратегические или профессиональные программы также могут привлечь внимание к УК. Стимулы для улучшения различны для каждой ситуации, также как и объем данных, на основании которых принимается решение.

Иногда проблемы угадываются интуитивно, или они очевидны, в таких случаях проблемы можно решить без сбора дополнительных данных или информации. При индивидуальном решении проблем или быстром решении проблем в команде проблемы определяются на основе существующих данных, наблюдений и интуиции, соответственно, при этих подходах требуется меньше времени и ресурсов. При систематическом решении проблем в команде и улучшении процессов требуется проведение более глубокого анализа проблемы, что приводит к необходимости сбора данных и работы в команде. Хотя определение процесса варьируется в зависимости от того, какой подход более уместен в данной ситуации, этот этап остается ключевым для определения проблемы или возможности для улучшения при всех подходах.

#### *Этап №2. Анализ проблемы*

После того, как проблема или возможность для улучшения была определена, можно переходить ко второму этапу – анализу того, что необходимо знать или понимать до разработки изменений. Задачами анализа может быть любая комбинация следующих вопросов:

- Выяснить, почему процесс или система дает результат, который мы хотим улучшить
- Измерить показатели эффективности процесса или системы, которая дает этот результат

- Сформулировать вопросы для исследования как, например: Кто вовлечен в этот процесс или систему, на кого влияет этот процесс или система? Где возникает эта проблема? Когда возникает эта проблема? Что происходит, когда возникает эта проблема? Почему возникает эта проблема?
- Узнать всю информацию о внутреннем и внешнем потребителе, проанализировать их участие в процессе, потребности и мнения относительно данной проблемы

Для достижения этих целей на стадии анализа используется существующая база данных или может потребоваться сбор дополнительных данных. Степень использования данных зависит от выбранного подхода к УК. Данные – это важная часть анализа проблемы, с их помощью можно:

- Документально зафиксировать проблему
- Дать достоверную информацию относительно потребностей в улучшении
- Наметить возможные решения проблемы

Некоторые методики анализа проблем включают:

- Четкое понимание процесса посредством построения динамических диаграмм или причинно- следственных диаграмм
- Проведение обзора существующих данных
- Сбор дополнительных данных

Также данные можно использовать для проведения анализа основной причины проблемы с целью определения лежащих в основе возникновения этой проблемы причин. Такой глубинный анализ полезен в случаях, когда причины комплексной и/или периодически повторяющейся проблемы не ясны или требуют дополнительного определения. Основная причина определяется согласно следующим критериям:

- Непосредственно и экономически контролируемая
- Фиксированная часть области, в которой требуется улучшение
- Если основная причина устранена, то проблема снижается значительным образом.

Сначала возможные причины выявляются при помощи таких инструментов, как причинно-следственные диаграммы, а затем сортируются для определения наиболее вероятной причины проблемы. При дальнейшем исследовании причины включаются и исключаются из рассмотрения в качестве основной причины.

Если время и ресурсы позволяют, то можно провести сбор данных для сокращения списка гипотетических причин, а также для проверки и количественного определения наиболее вероятных причин проблемы.

Интуиция и согласие внутри команды являются ценными составляющими при выявлении основной причины, особенно в тех случаях, когда время и ресурсы ограничены.

Хотя анализ основной причины может проводиться на этапе анализа проблемы при любом подходе к улучшению, наиболее часто он используется при систематическом решении проблем в команде, когда рассматриваются комплексные и периодически повторяющиеся проблемы с неясными причинами.

Как и этап определения, этап анализа проблемы является неотъемлемым элементом каждого подхода к улучшению, однако он варьируется по своей глубине в зависимости от используемого подхода. При индивидуальном решении проблем можно основываться на анализе проблемы, проведенном одним человеком, или его интуиции, при этом для понимания проблемы обычно не требуется большого объема дополнительных данных. При быстром решении проблем в команде для анализа проблемы используется как можно больше доступных данных, таким образом, сбор лишь необходимых минимальных дополнительных данных приводит к экономии времени и денег. При систематическом решении проблем в команде для проведения глубокого анализа проблемы используются и существующие данные, и собираются дополнительные данные, при этом часто требуется много времени и ресурсов. И, наконец, при использовании метода улучшения процессов необходимо досконально знать область, выбранную для улучшений, а также требуется постоянно проводить сбор данных для мониторинга процесса во времени.

### *Этап №3. Разработка решений по улучшению качества*

Первые два этапа помогают нам а) определить, что же мы хотим улучшить, и б) проанализировать информацию, которой мы должны владеть для внесения улучшения. На следующем, третьем этапе «разработка решений» используется вся информация, полученная в ходе двух предыдущих этапов для того, чтобы ответить на вопрос, какие изменения принесут улучшения. Ответом будет гипотеза относительно того, какое изменение приведет к решению проблемы и, соответственно, улучшению качества медицинской помощи. Гипотеза – это научное предположение; на третьем этапе гипотеза представляет собой научное предположение относительно вмешательства, которое может привести к решению проблемы. Необходимо помнить, что в этот момент гипотеза все еще остается теорией, так как она еще не проверена.

Гипотезы выдвигаются по-разному, в зависимости от того, какой подход к улучшению используется. При использовании метода индивидуального решения проблем индивидуумы разрабатывают незначительные специфические изменения системы. Эти

незначительные изменения затрагивают небольшое количество людей, для их внедрения требуется меньше времени и меньший объем планирования. При этом методе для выдвижения гипотез улучшения обычно не нужно привлекать к работе команду или внешних экспертов.

При применении оставшихся трех подходов к улучшению обычно надо выдвигать гипотезы.

Быстрое решение проблем в команде требует выработки серии небольших изменений, которые затем должны быть проверены и, возможно, внедрены в практику. При систематическом решении проблем в команде вырабатываются решения относительно основной причины проблемы и, следовательно, такие изменения будут носить более существенный характер. Улучшение процесса требует постоянного мониторинга и улучшения ключевого процесса и, следовательно, со временем, при использовании этого подхода будут выявляться различные потребности в улучшении.

Изменения могут затронуть различные процессы и повлиять на многих людей, поэтому все изменения должны быть четко спланированы. Несмотря на то, что изменение может привести к значительному повышению качества, люди зачастую боятся изменений и сопротивляются им, особенно тогда, когда они не принимают участие в процессе разработки этих изменений. Таким образом, на этом уровне членам организации потребуется время для того, чтобы привыкнуть к новым идеям и изучить новые методы. Случаи сопротивления изменениям со стороны персонала можно сократить при условии, что сотрудники организации будут принимать участие в работе команды, а на то, чтобы принять и привыкнуть к этим изменениям будет отведено достаточно времени.

#### *Этап №4. Проверка и внедрение*

Этот этап улучшения качества основывается на трех предыдущих этапах, на которых была определена и проанализирована область для улучшения, затем были выработаны гипотетические вмешательства или решения. На этом заключительном этапе процесса улучшения качества производится проверка гипотезы с целью выяснения, действительно ли предложенное вмешательство приводит к желаемому улучшению. Необходимо помнить, что при больших изменениях необходимо провести полную проверку и модификацию этих изменений с тем, чтобы минимизировать риск того, что вмешательство окажется нерезультативным, и быть готовым к тому, что эти изменения не принесут немедленных улучшений результатов, даже если они эффективные. Прежде чем приступить к проверке/испытанию, необходимо немного подождать, чтобы внесенное изменение проявило себя и стало очевидным. По результатам этой проверки определяется следующий этап улучшения качества, что показано в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Результаты проверки определяют последующий этап

<i>Результаты проверки</i>	<i>Следующий этап</i>
Предложенное изменение не принесло улучшений	Начать заново процесс улучшения или найти ошибки в предложенном изменении
Предложенное изменение привело к улучшению, но не вполне достаточному	Модифицировать предложенное изменение, затем провести испытание этого модифицированного изменения
Предложенное изменение привело к достаточному улучшению	Начать внедрение этого изменения или вмешательства

При каждом подходе к улучшению требуется различный уровень интенсивности при проведении проверки перед непосредственным внедрением изменения/решения. При индивидуальном решении проблем не требуется проводить широкомасштабную проверку перед внедрением изменения, обычно достаточно уровня «проб и ошибок». Если это небольшое изменение, для разработки которого этот метод применяется оправдано, то лицо, принимающее решение, может самостоятельно проверить изменение и модифицировать его при необходимости.

Поскольку метод быстрого решения проблем в команде подразумевает множество небольших и средних испытаний индивидуальных изменений в аналогичных системах, то здесь риск намного меньше, чем при таких подходах к улучшению, когда производится одно крупное испытание всех изменений. Люди, применяющие метод быстрого решения проблем в команде, формируют и накапливают знания, полученные при проведении этих многообразных испытаний.

Поскольку при систематическом решении проблем в команде часто выдвигаются и проверяются теории относительно лежащих в основе проблемы причин, то необходимо проводить значительное испытание и модификацию предложенного вмешательства.

И, наконец, при использовании метода улучшения процессов изменяется ключевой процесс системы оказания помощи с применением любого из подходов к улучшению.

### **2.3.2 Реально используемые в настоящее время шаги в улучшении качества**

Индивидуальное решение проблем часто является самым быстрым из всех четырех подходов к улучшению. От других подходов он отличается тем, что при

индивидуальном решении проблем не требуется командная работа, решение принимается отдельным индивидуумом. Данный подход уместно применять в случаях, когда проблема не взаимосвязанная, другими словами, один человек, от которого зависит изменение, может внести это изменение, не влияя на процессы, лежащие за пределами его понимания или контроля. При индивидуальном решении проблем упор ставится на тех потребностях в улучшении, которые являются очевидными, для их решения не требуется создавать команду или проводить анализ, разработку, проверку или внедрение решения. Таким образом, этот подход обычно более быстрый, чем другие.

Однако он не обязательно скорый; руководители, применяющие метод индивидуального решения проблем, могут использовать широкий спектр инструментов улучшения, а при необходимости – продолжить работу над решением проблем на протяжении длительного периода времени. Успешно применяется этот метод в тех организациях, где каждый сотрудник осознает свой личный вклад в достижение всеобщей цели - улучшения качества медицинской помощи, и имеет все полномочия для принятия решений в рамках своих полномочий. Говоря коротко, метод индивидуального решения проблем основывается на философии, что обеспечение качества - это ответственность каждого сотрудника организации.

Метод индивидуального решения проблем рекомендуется использовать при наличии некоторых или всех из ниже перечисленных обстоятельств:

- Проблема не взаимосвязанная
- Проблема очевидна
- Проблема требует быстрого реагирования
- Улучшение может быть достигнуто усилиями одного человека

#### *Этап №1. Определение проблемы*

Уместно применять метод индивидуального решения проблем в случаях, когда сотрудник выявляет проблему и вносит незначительные изменения для устранения этой проблемы, которая является очевидной и/или ее необходимо устранить немедленно.

После того, как были обнаружены расхождения между реальным положением дел и идеальной ситуацией, сотрудник, занимающийся решением данной проблемы, проводит дальнейшее изучение проблемы, дабы убедиться, что она действительно существует. Так как и проблема и ее решение являются очевидными, то обычно не требуется прибегать к помощи инструментов УК для определения проблемы, хотя при необходимости ими можно воспользоваться. Человек, понявший проблему, будет работать далее над ее разрешением.

#### *Этап №2. Анализ*



При использовании данного подхода к улучшению анализ производится на основе интуиции, наблюдений, имеющегося опыта в принятии решений и/или анализа существующих данных. Опираясь на эти знания, сотрудник, работающей над улучшением, решает, что ему необходимо знать для внесения изменений. Хотя проблема и очевидна, иногда может быть полезным проведение небольшого исследования или консультация с коллегами. Для проведения анализа проблемы необходимо:

- Рассмотреть возможные причины проблемы
- Подтвердить информацию при помощи консультации с другими специалистами (если это необходимо) или имеющихся данных

*Этап №3. Разработка решений по улучшению качества*

Лицо, принимающее решение, уже определило к этому моменту все, что ему необходимо изменить и провело анализ причин проблемы. На этом этапе индивидуального решения проблем вырабатываются возможные простые и очевидные решения проблемы. На основе анализа возможных причин проблемы составляется список решений (обычно в уме). В зависимости от характера проблемы на стадии разработки решений происходит:

- Разработка простых, очевидных и реально выполнимых решений
- Подтверждение решений при помощи консультации с другими специалистами (если необходимо) или существующих данных для того, чтобы удостовериться, что данное решение не повлияет на работу других сотрудников негативным образом

*Этап №4. Проверка/испытание и внедрение*

На предыдущем этапе были определены наиболее жизнеспособные и реально выполнимые решения проблемы. Возможные решения должны пройти испытание на предмет их результативности, прежде чем их можно считать удачными.

При методе индивидуального решения проблем каждое решение проверяется отдельно. Все вмешательства/решения проверяются, модифицируются и затем повторно проверяются до полного разрешения проблемы. И хотя гипотетические решения обычно просты и очевидны, тем не менее, люди, занимающиеся решением той или иной проблемы, по мере необходимости выдвигают, проверяют и модифицируют свои гипотезы.

При данном подходе к УК цикл ПИАД, по большому счету, строится на интуиции, мысленном воображении и испытании решения, который можно быстро завершить для решения рассматриваемой проблемы.

Тем не менее, процесс обдумывания, стоящий за испытанием и внедрением решений, проходит в соответствии с циклом ПИАД, поэтому может потребоваться собрать некоторые дополнительные данные и/или обсудить решения с коллегами.

Метод индивидуального решения проблем часто предотвращает повторное возникновение одной и той же проблемы. После разрешения неотложной проблемы человек, определивший эту проблему, может сформировать команду для планирования мероприятий по предотвращению ее возможного повторения. Для последующей работы над проблемой можно использовать любой из подходов к УК.

### 2.3.3. Цикличность процессов улучшения

Научная методология обычно включает в себя планирование испытания/проверки, проведение этого испытания и анализ результатов. Однако в управлении качеством область применения научной методологии была расширена и охватывает начальное планирование, испытание, анализ и действие (ПИАД). ПИАД, или как его еще часто называют Цикл непрерывного улучшения качества Шухарта (Shewhart, 1931), который представляет собой четырехэтапный процесс, который включен в этап проверки и внедрения каждого подхода к УК. Этот процесс подробно рассматривается в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – План, испытание, анализ, действие

<b>План</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Разработать план изменения для ответа на вопросы: <i>Какие изменения возникнут и почему?</i> <i>Кто отвечает за внесение изменения?</i> <i>Когда и как возникнут изменения?</i></li> <li>◆ Собрать исходные данные для измерения результатов изменения. При помощи системы сбора данных проводить мониторинг результатов изменения</li> <li>◆ Обучать и делиться опытом: проинформировать коллектив об испытании изменения; если привлечь к работе тех людей, на которых повлияет изменение, то они наверняка примут это изменение</li> </ul>
<b>Испытание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Испытать изменение</li> <li>◆ Подтвердить, что изменение проходит испытание в соответствии с планом</li> <li>◆ Собрать данные о процессе, в который были внесены изменения <i>Убедиться, что данные полные</i> <i>Документально зафиксировать любые изменения, не включенные в начальный план</i></li> </ul>
<b>Анализ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Подтвердить, что изменение прошло испытание в соответствии с планом</li> <li>◆ Убедиться, что данные полные и точные</li> <li>◆ Сравнить данные с исходной информацией для того, чтобы определить, имело ли место улучшение</li> <li>◆ Сравнить реально полученные результаты с предполагаемыми или желаемыми</li> </ul>
<b>Действие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Дать краткое резюме всему, что было изучено на предыдущих этапах, и поделиться этой информацией с коллегами</li> <li>◆ Если изменение не принесло желаемого результата, необходимо модифицировать план или отказаться от него, а при необходимости - повторить цикл ПИАД</li> <li>◆ Внедрить изменение в виде стандартной процедуры, если оно успешное</li> <li>◆ Проводить мониторинг изменения во времени для выявления улучшений и проблем</li> <li>◆ Рассмотреть возможность внедрения изменения по всей системе (в противовес мелкомасштабному испытанию изменения)</li> </ul>

Цикл ПИАД (в графическом виде представлен на рисунке 2.11) позволяет непрерывно улучшать качество, поскольку гипотезы регулярно выдвигаются, испытываются, пересматриваются и претворяются в жизнь, и далее адаптируются. Такой непрерывный процесс позволяет вносить постоянные изменения и лучше понимать потребности в улучшениях и их решения в организации. Цикл непрерывного улучшения качества ПИАД используется во всех четырех подходах к улучшению.

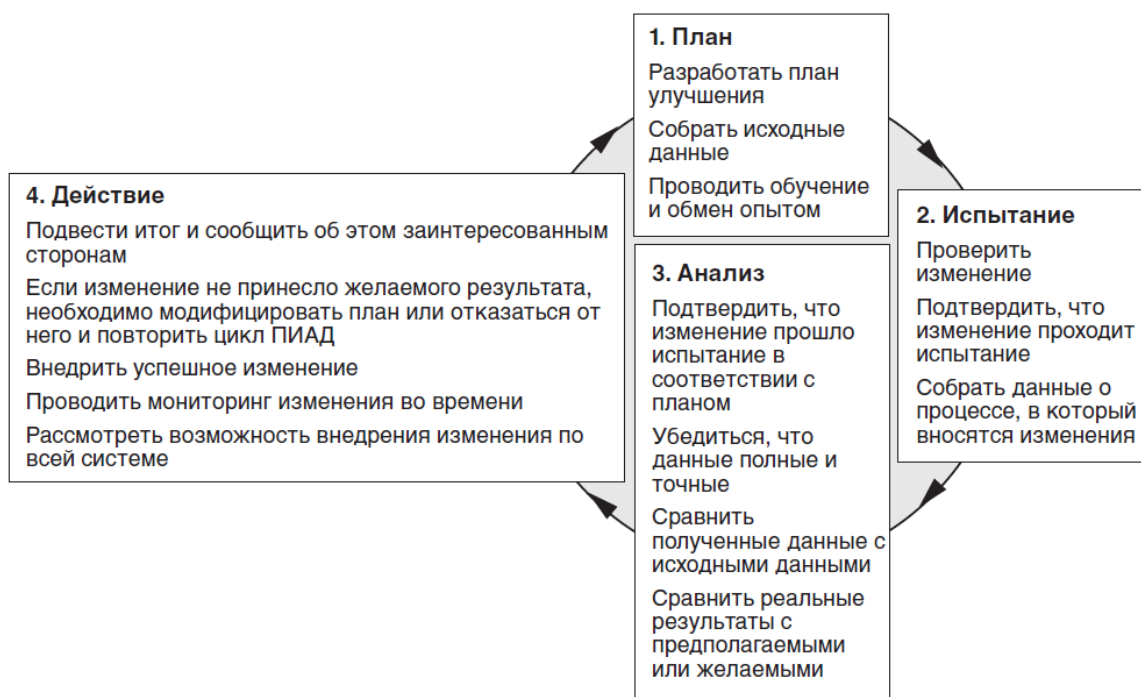


Рис. 2.11 – Цикл улучшения

## 2.4. Роль измерений в улучшении качества

### 2.4.1 Три уровня показателей и их использование для процесса улучшения качества

#### 2.4.1.1 Макропоказатели и их роль в управлении качеством

Целями измерения качества являются:

- Предоставление информации соответствующим инстанциям, которые осуществляют контроль качества медицинской помощи, производят аттестацию и выдают лицензии работникам, которые оказывают медицинской помощи
- Предоставление оснований для сравнения, которые помогают потребителям сделать выбор организации, предоставляющей медицинскую помощь
- Обеспечение количественных параметров для непрерывного улучшения конечных результатов и процессов, приводящих к ней

- Предоставление информации руководителям медицинской помощи о деятельности ЛПУ

Клинические измерения качества (основанные на имеющихся руководствах или научных данных) производятся по одному или более параметрам:

Структура — присутствуют ли все элементы, необходимые для оказания качественной медицинской помощи?

Процесс — производятся ли все необходимые действия в необходимое время по отношению к людям?

Отдача (результат) — соответствуют ли результаты современным медицинским знаниям и ожиданиям пациента?

Выбранная мера измерения качества должна соответствовать цели измерения! Некоторые меры измерения применимы для многих целей, другие — нет. Что измеряется?

- Доступность медицинской помощи
- Процессы медицинской помощи (включая использование различных технологий, типов медицинского вмешательства, типов поставщика медицинской помощи)
- Результаты медицинской помощи (включая заболеваемость, смертность и статус функционирования)
- Уровень удовлетворенности медицинской помощью
- Изменения во времени процессов и результатов медицинской помощи
- Административные процессы, использование ресурсов, затраты и финансирование

Для использования измерений качества в сравнительных целях необходимы:

- Точные определения
- Унифицированное внедрение
- Установление степени риска для факторов, которые предположительно не влияют на измерения

Каковы общие характеристики хорошего измерения качества?

- Научная основа
- Точно определенные цели улучшения качества
- Надежность
- Стандартизация определения, сбора, анализа и интерпретации данных
- Стабильность во времени
- Концентрированность на зоне интересов предполагаемой аудитории
- Концентрированность на зонах с высоким уровнем затрат (финансовых и человеческих)

## *Основы методологии управления качеством медицинской помощи*

- Фокусирование на областях со значительной степенью вариабельности
- Фокусирование на областях, оказывающих максимальное воздействие (во избежание малых величин)
- Относительная простота сбора данных
- Относительная простота интерпретации
- Возможность перевода полученных данных в практические действия по улучшению.

Как могут быть снижены затраты на измерение качества?

- Установите приоритеты, разработайте и проведите измерения во всех областях и уровнях измерений
- Выберите измерения, служащие многим целям
- Унифицируйте действия по измерению на всех уровнях измерения
- Стандартизируйте единицы измерения
- Используйте все возможности сотрудничества при разработке, проверке и проведении измерений качества

Как сделать измерения качества эффективными?

- Тщательно отбирайте измерения, которые могут быть практически реализованы
- Отбирайте измерения, которые основываются на надежных и достоверных данных
- Используйте по возможности существующие базы данных и информационные системы
- Будьте последовательны в определениях, чтобы данные, собранные для наименьших единиц анализа (например, для индивидуальных поставщиков медицинской помощи) могли использоваться для более крупных единиц анализа
- Следите за тем, чтобы данные были переведены в информацию

Некоторые примеры измерений качества

- Измерение степени удовлетворенности пациентов
- Оценки качества клинических процессов
- Адекватность
- Безопасность и своевременность
- Здоровье пациента и ощущения пациента
- Оценка качества организации системы
- Доступность медицинской помощи
- Последовательность и координация
- Здоровье населения

- Восприятия и ощущения потребителя
  - Основные этапы проведения измерений
- Подготовьте необходимые ресурсы для измерений
- Используйте существующую информацию по дизайну и выбору измерений
- Соберите комиссию профессионалов, заинтересованных в измерении качества
- Согласуйте измерения с целями
- Измеряйте только то, что необходимо
- Будьте как можно более экономны
- Получите поддержку от группы, которая подвергается измерению и предполагаемого адресата
- Обеспечьте результаты, которые повлекут за собой действия
- Постарайтесь предвидеть возможные трудности (например, потерю данных) при проведении измерений
- Проверьте перед полномасштабной реализацией
- Уделяйте документации столь же большое внимание, как сбору и обработке данных
- Указывайте на очевидную связь между измерениями качества и деятельностью по улучшению качества
- Используйте измерения постоянно и последовательно для выявления тенденции во времени

Важно проводить измерения показателей качества во времени, так как показатели измеряются через определенные промежутки и представляются в виде линейного графика.

Измерения проводятся до начала каких-либо изменений, в процессе реализации и после завершения изменений.

#### **2.4.1.2 Процессные показатели**

Показатели, также известные как индикаторы "пропускной способности" или "активности", отражают распределение ресурсов, выделяемых программе или проекту на длительной основе. Как таковые они являются наилучшими индикаторами реализации и используются для мониторинга проекта. Хотя данные показатели отражают достигнутые результаты, однако они не должны подменять измерение долгосрочных окончательных результатов. Процесс может быть успешным, в то время, как успех окончательному результату еще не гарантирован. Как говорится в одной народной юмористической мудрости: *"Операция была успешной, но пациент умер"* или *"Школы построены*

вовремя, учителя наняты, родители активны, уровень зачисленных учащихся и окончивших учебу также был высок. Однако выпускники негодились для найма на работу, поскольку им не хватало соответствующих навыков".

Некоторые проекты, например, проекты, ориентированные на усиление роли, или проекты, которые концентрируются на развитии способностей и увеличении возможностей институтов, склонны более полагаться на индикаторы процесса, поскольку они включают долгосрочное изменение в течение многих лет. Фокус на оценке после завершения донорского финансирования должен быть на результатах даже в этих проектах.

#### 2.4.1.3. Микроиндикаторы в процессе улучшения

Индикаторы низшего уровня (или микроиндикаторы) включают те, которые используются для измерения или оценки эффективности отдельных действий, предпринятых в рамках проекта или программы (т.е. на уровне «вклад-отдача»). Например, индикатор, используемый для оценки учебного курса, может основываться на количестве специалистов, получивших подготовку. Индикаторы такого типа помогают в оценке эффективности или действенности осуществления отдельных конкретных действий. Однако такие индикаторы очень конкретны и применяются только в отношении отдельных действий, предпринимаемых в рамках определенных проектов или программ и поэтому они не очень пригодны для мониторинга хода осуществления действий на высоком уровне (национальном, региональном или глобальном уровнях). Поэтому крайне важно определять наиболее подходящий уровень, на котором должно быть сосредоточено основное внимание, что зависит от целей.



Рис. 2.12 Разнообразные меры и индикаторы повышения эффективности

Общепризнано мнение о том, что индикаторы не могут быть универсальными для применения во всех случаях и для всех целей. Они часто конкретно привязаны к месту или условиям, а масштаб их применения и полезность зависят от конкретных

потребностей и приоритетов каждого участника проекта или программы. Индикатор, пригодный для одной ситуации, возможно, не будет пригоден для применения в другой ситуации или может считаться успешным для одной цели и оказаться бесполезным для другой. Из этого ясно вытекает, что практически невозможно разработать единый набор индикаторов для широкого применения. Поэтому реально можно разработать только широкую структуру индикаторов, которые затем можно было бы адаптировать и использовать в различных ситуациях.

Независимо от уровня и типа индикатора, «хороший» индикатор - это индикатор, который:

- дает прямую и недвусмысленную меру прогресса, т.е. больше (или меньше) - «это несомненно лучше»;
- уместен - измеряет цели или факторы, влияющие на цели;
- меняется со временем по территориям и группам и чувствителен к происходящим изменениям;
- не подвержен сильным колебаниям при событиях, не имеющих к нему отношения, и не поддается легким манипуляциям для демонстрации несуществующих достижений;
- поддается мониторингу (лучше, если он уже ведется), часто публикуется и не требует слишком больших затрат для отслеживания.

## **2.5 Понятие «дизайна» и «редизайна» систем**

Чтобы обеспечить продолжительность достигнутых результатов, команде необходимо рассмотреть возможности стандартизации улучшения, такие как изменение рабочих руководств и инструкций, введение новых материалов в проводимые тренинги, изменения в формулировках основных целей и задач организации. Помимо этого, для обеспечения длительных результатов необходима постоянная «бдительность»: команде необходимо разработать систему показателей, по которой будет проводиться мониторинг, результаты которого должны подтвердить, что внедренное решение продолжает успешно устранять проблему. После завершения четырех этапов в процессе решения проблемы команда расформировывается и не осуществляет мониторинг за решением проблемы.

Хотя качество может улучшаться бесконечно, отдельные лица и команды, работающие над улучшением качества должны иметь возможность сказать: «Работа завершена успешно». Команда может считать, что ее усилия по улучшению качества успешны в случае, если имеющиеся данные подтверждают разрешение проблемы. Данные



показывают, что проблема более не существует и что изменения (решение проблемы) были инкорпорированы в повседневную практику.

(РЕ) ДИЗАЙН КАЧЕСТВА — это систематический процесс, в котором нужды, ожидания и желания различных групп потребителей соответствующие конкретным характеристикам качества медицинской помощи устанавливаются (определяются) и, максимизируется удовлетворение этих нужд. Если после первичного анализа проблемы становится ясно, что отдельные улучшения не изменят систему и не обеспечат другой результат, то принимается решение о (ре) дизайне системы в целом.

Цель проекта, использующего этот подход — добиться успеха путем дизайна или полного (ре) дизайна процесса, который является неудовлетворительным.

Основные принципы и деятельность в рамках (ре) дизайна процесса схожи с аналогичными принципами и деятельностью в улучшении качества процесса. Однако имеются два существенных отличия. Во-первых, команда, работающая над (ре) дизайном процесса должна говорить скорее о потенциальных, чем о реальных, подтвержденных фактами проблемах и причинах. Во-вторых, порядок расположения причин и соответствующих изменений в процессе другой. При работе над улучшением качества процесса команда сначала анализирует причины для понимания процесса, а затем обсуждает необходимые изменения в процессе. При работе над (ре) дизайном процесса сначала рассматриваются изменения системы, а затем команда выходит на возможные проблемы новой системы с целью их предотвращения.

Ниже следует описание этапов (ре) дизайна процесса.

1. Выбор процесса для (ре) дизайна. Пример: процесс транспортировки (при оказании помощи в акушерстве)

2. Определение цели. Обеспечить круглосуточную, своевременную, недорогостоящую транспортировку из дома в медицинское учреждение.

3. Составление обобщенного алгоритма процесса, содержащей блоки основных видов деятельности

Алгоритм, составляемый на этом этапе должен отразить только основные виды деятельности. Нет необходимости говорить в деталях обо всех вопросах качества — просто описать основные этапы в процессе и отметить конечные и промежуточные результаты

4. Идентификация внутренних и внешних потребителей процесса. Беременная женщина, муж, родители, водитель, механик, врач, акушерка

5. Составление списка нужд и ожиданий (надежд) в соответствии с приоритетом.

Целью этого этапа является определение непосредственных и измеряемых требований к качеству для каждой оказываемой потребителю услуги. Если команда подобрана хорошо, т.е. обязательно представлены все «потребители» в предлагаемом процессе, тогда все нужды и ожидания потребителей могут быть обсуждены на собрании команды. Обычно эти дискуссии обнаруживают нужды и ожидания, требующие модификации и дальнейшего анализа составленного алгоритма. Можно использовать характеристики качества при разработке дизайна нового процесса.

6. Связывание нужд с блоками динамической диаграммы.

7. Идентификация основных элементов в новом дизайне, которые отвечают приоритетным нуждам. Связывание основных элементов с блоками деятельности.

8. Дизайн новой системы/нового процесса. Письменное описание нового дизайна, в соответствии с блоками деятельности, включая все выбранные основные элементы.

Обычно командам несложно хорошо организовать наблюдение при новом процессе, т.к. у людей еще не сформировались скрытые интересы или нежелание изменяться. Система наблюдения должна фокусироваться в основном на том, чтобы обеспечить соответствие требованиям, ориентированным на потребителя, которые были разработаны в процессе дизайна.

9. Проверка на гибкость. Оценка каждого этапа в плане возможных проблем и альтернативных решений.

Определив требования и разработав новый процесс в том виде, в котором бы он функционировал в идеальных условиях, команда должна подумать о том, как процесс будет работать в реальных условиях. Первой задачей является перечисление потенциальных проблем. Обычно команды могут назвать не один десяток таких проблем, основываясь на опыте и при наличии воображения.

Также как при улучшении процесса, при (ре) дизайне процесса команда должна идти дальше симптоматического подхода и предотвращать потенциальные причины проблем. Эти причины могут касаться любой категории: оборудования, материалов, методов, людей и т.д. Однако в отличие от проекта по улучшению качества при планировании процесса (ре) дизайна команда не будет иметь возможности использовать какие-либо данные для определения причин, так как процесс еще не существует. Команде необходимо опираться на опыт членов команды в достижении консенсуса в отношении возможных причин.

Определив основные потенциальные проблемы и их вероятные причины, команда может приступить к мерам по предотвращению их (или хотя бы уменьшению их негативных последствий). Это аналогично поискам решения проблемы, после того как

причина ее была определена при улучшении качества процесса. Но в этом случае не идет речь о том, чего будет стоить неудача. Время и ресурсы выделены на то, чтобы предотвратить проблему вообще.

План внедрения и требуемые ресурсы:

- сравнить старую и новую системы
- определить основные изменения (позволит идентифицировать необходимые ресурсы и людей, имеющих отношение к изменениям)
- определить процесс и индикаторы для мониторинга изменений и желаемого исхода нововведения
- аналогично улучшению качества (ре) дизайн не заканчивается с внедрением нового процесса. Необходимо предпринимать шаги для того, чтобы поддерживать работу вновь внедренных элементов.

Улучшение качества лучше всего использовать, когда процесс четко определен и в целом функционирует удовлетворительно, но требуются некоторые специфические изменения для его улучшения. (Ре) дизайн лучше всего использовать когда процесс: 1) неясен или нечетко определен и поэтому рассматривается по-разному разными индивидуумами, задействованными в нем, 2) определен и ясен, но настолько неудовлетворителен, что требует полного пересмотра.

Поскольку (ре) дизайн может нарушать текущий процесс работы, необходимо очень тщательно продумать его оптимальное использование. В то же время, нужно понимать, что подход улучшения к процессу, который нуждается в фундаментальном пересмотре, может привести к потере времени и сил.

Хотя улучшение процесса и (ре) дизайн процесса различаются, оба подхода основываются на общих принципах улучшения качества в здравоохранении. К примеру, оба базируются на процессе и нуждах потребителя, оба используют принцип создания рабочих команд, оба метода являются систематическими, научно обоснованными, оба принимают во внимание возможность множества вариационных отклонений (а не обвиняют людей в возникающих трудностях), наконец, оба подхода предполагают постоянный мониторинг, контроль и улучшение в будущем. Таким образом, в настоящее время (ре) дизайн невозможно отделить от улучшения процесса, он является естественным продолжением деятельности по улучшению процесса во многих организациях здравоохранения.

## 2.6 Роли лидеров (руководителей) в процессе улучшения качества

### 2.6.1 Лидерство

Для того чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Однако по аналогии с процессами общения и принятия решений руководство – вид деятельности, пронизывающий всю систему управления. Невозможно результативно осуществлять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства. В то же время эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными руководителями. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он влияет на других. Иногда эффективное лидерство может мешать формальной организации.

Менеджер и лидер – понятия абсолютно различные: менеджер – это должность, а лидер – признание группы; менеджер по сути – исполнитель чужой воли (собственника, совета директоров, других менеджеров), лидер же – всегда инициатор и инноватор. Фраза, ставшая классической: *managers do things right and leaders do right things*, смысл которой заключается в том, что (хорошие) менеджеры правильно исполняют задания, а (эффективные) лидеры – определяют, что нужно исполнять. О.С. Виханский и А.И. Наумов так сравнивают различия между менеджерами и лидерами:

Менеджер	Лидер
<p>Администратор</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ поручает</li> <li>▪ работает по целям других</li> <li>▪ основа действий – план</li> <li>▪ полагается на систему</li> <li>▪ использует доводы</li> <li>▪ контролирует</li> <li>▪ поддерживает движение</li> <li>▪ профессионал</li> <li>▪ принимает решения</li> <li>▪ делает дело правильно</li> <li>▪ уважаем</li> </ul>	<p>Инноватор</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вдохновляет</li> <li>• работает по своим целям</li> <li>• основа – видение перспективы</li> <li>• полагается на людей</li> <li>• использует эмоции</li> <li>• доверяет</li> <li>• дает импульс движению</li> <li>• энтузиаст</li> <li>• превращает решения в реальность</li> <li>• делает правильное дело</li> <li>• обожаем</li> </ul>

Понятие leader в переводе с английского языка означает руководитель, глава, лидер, вождь, правитель; командир; партийный лидер, понятие leadership (лидерство) – поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовывать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи. Лидерство – механизм, удерживающий все ячейки (цели, структуры, вознаграждения, вспомогательные механизмы и взаимоотношения) в равновесии. Поэтому всегда было интересно знать: как ведет себя руководитель, который является лидером? Каковы его личностные качества? Какие стили поведения более предпочтительны для направления усилий людей на достижение целей организации?

А.Н. Дятлов с соавторами полагает, что лидерство – это не личностные качества, не полномочия, не мотивация и не идеология, как оно иногда ошибочно трактуется в переводной литературе. В первую очередь, лидерство – система взаимоотношений в группе, когда один человек (лидер) выступает с инициативой и берет на себя ответственность за действия группы и их возможные последствия, а другие (последователи) готовы следовать предложенной инициативе и прикладывать для этого значительные усилия.

Существует несколько теорий, системно описывающих лидерство как явление. Выделяют: теории достоинств, или подход с позиции личностных качеств, бихевиоральные теории, или поведенческий подход, теории ситуационного лидерства, или ситуационный подход. Рассмотрим их подробнее.

*Теория достоинств, или подход с позиции личностных качеств*

Суть теории сводится к попыткам выявить набор желательных или обязательных психологических черт личности лидера. Был собран большой фактический материал. Однако выяснилось, что чисто эмпирическое обобщение личностных черт лидеров не дает ожидаемого эффекта: чем детальнее и подробнее становились перечни черт, тем точнее они совпадали с полным набором психологических и социальных черт личности вообще. В самих исследованиях обнаружилось противоречия. Американский политолог Ральф Стогдилл (Ralph M. Stogdill, 1948), обобщив результаты 124 исследований лидерства, столкнулся с большим разбросом мнений: не было ни одной черты лидера, с которой были бы согласны все авторы. Оспаривались даже такие необходимые лидеру черты, как ум, сила воли, принципиальность. Некоторые авторы писали, что волевые и принципиальные люди, способные противостоять массовым настроениям, превращаются в изгоев общества, а лидером становятся те, кто идет на поводу у групповых ожиданий, уступает желанию большинства.

Однако исследователи продолжили поиск общих характеристик лидеров. Не так давно были определены некоторые характерные черты, увеличивающие шансы успешного лидерства. Исследователи также выделили некоторые качества, ассоциируемые с теми людьми, которые не становятся эффективными лидерами. За этими более поздними попытками стоит идея о том, что можно научиться быть лидером. Иначе говоря, люди могут приобрести или развить необходимые умения и качества благодаря возможности занимать формальную должность лидера (руководителя), а также обучиться этим умениям из других источников.

Херси и Бланшар (P. Hersey, K. Blanchard, 1993) описали полученные данные исследователей, выявивших характерные черты или сферы компетенции, которые являются общими для некоторых лидеров:

- а) выразить цель, миссию, привлекательную для исполнителей;
- б) четко сформулировать и передать сущность ситуации;
- в) создать себе репутацию надежного человека, чтобы люди знали, что на него можно рассчитывать;
- г) признавать свои достоинства и недостатки и использовать навыки и умения в этих пределах.

Было выявлено, что эффективные лидеры создавали в организации такую атмосферу, в которой люди ощущали, что они – часть единой команды, что обучение и компетенция ценятся, что большое значение придается качеству и личностным характеристикам.

Другие исследователи пришли к выводу, что люди, которые легко приспосабливаются, уверены в себе, настойчивы, восприимчивы ко всему, что происходит вокруг, заслуживают доверия, имеют отличные навыки общения, хорошо осведомлены о работе организации, честны и последовательны, часто становятся эффективными лидерами.

И, наоборот, люди, которые не являлись эффективными лидерами, были, по мнению других, равнодушными, неприветливыми, надменными, ненадежными, слишком амбициозными, им не хватало знаний о своей работе, они не способны заглянуть в будущее и адаптироваться, а также слишком полагались на других.

Эти характерные черты эффективных и неэффективных лидеров невозможно обнаружить в одном человеке: у каждого есть сильные стороны и недостатки. Те, кто успешно справляется с ролью лидера, признают, что они выполняют хорошо определенную часть работы, а другую – лучше делают их коллеги. Такие лидеры

используют достоинства и умения людей, с которыми они работают, для создания эффективного слаженного коллектива.

Недостатки исследований в рамках теории черт характера стали причиной расширения сферы поисков, поскольку многие экономисты стремились все же создать универсальный метод отбора руководителей до того, как они включаются непосредственно в работу. Так зародилась основа теории поведения. Этот подход базируется на изучении жизненного опыта будущего руководителя, на том, насколько успешны или безуспешны его действия в различных сферах.

В случае, если стиль поведения претендента отвечает определенным требованиям, он, безусловно, имеет шансы быть принятым на работу. Если же человек уже занимает руководящую должность, то на этот случай существуют определенные методики, помогающие ему выбрать наиболее верный стиль поведения с целью увеличить эффективность работы управляющих структур.

*Бихевиоральные теории, или поведенческий подход*

Наиболее известные теории поведения – теория стилей лидерства Курта Левина (1938); теория стилей лидерства Ренсиса Лайкерта (Rensis Laikert, 1967); теория стилей лидерства Роберта Блейка и Джейн Моутона (Robert Blake and Jane Mouton, 1964).

Рассмотрим основные системы взаимоотношений лидера и группы, т.е. стили лидерства. Стиль лидерства – способ обращения лидера с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей.

Теория стилей лидерства К. Левина. Им был организован и проведен эксперимент, в котором группа детей-подростков (мальчики 11–12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности этих групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стилия руководства (лидерства): авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); попустительский (разрешительный, либеральный).

Каждый из стилей имеет две характеристики – формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), определяющую решения, предлагаемые группе. В табл. 2.4 представлены характеристики каждого из стилей руководства.

Таблица 2.4 - Характеристики стилей руководства

	<b>Авторитарный стиль</b>	<b>Демократический стиль</b>	<b>Попустительский стиль</b>
Приемы и способы руководства	Деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; субъективные эмоции игнорируются; похвала и порицания; позиция лидера – вне группы	Инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера – внутри группы	Отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера – незаметно в стороне от группы
Решения, предлагаемые группе	Дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий	Мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются	Дела в группе идут сами собой; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы

Руководитель не должен ограничиваться одним стилем лидерства. Одним из качеств, которым должен обладать эффективный руководитель, является умение приспособливать свой стиль лидерства к конкретной ситуации. Например, менеджер сестринского дела может применять авторитарный стиль лидерства в чрезвычайных ситуациях и демократический – при внедрении элементов сестринского процесса.

Очевидно, руководитель-лидер должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля руководства нужно учитывать по меньшей мере три фактора.

1. Ситуация (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (например, военные действия).





характером, а коллективы, возглавляемые таким менеджером, – сплоченностью и гармоничностью.

На основании своих исследований Р. Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

Исследования, проведенные в двух названных направлениях, позволили получить достаточно интересную информацию. Например, менеджеры, работающие на основе первого подхода, были оценены как менее профессиональные в сравнении с их коллегами, придерживающимися второго подхода.

Это утверждение стало верным для таких отраслей, как обслуживание, образование, медицина, торговля, бухгалтерские и подобные им фирмы.

В промышленном производстве верно как раз обратное. Упор на процесс производства оценивается в этой сфере как более правильный и эффективный. Кроме того, выяснилось, что при управлении по первому принципу (внимание на производство) уровень травматизма, заболеваний, прогулов значительно выше, чем при ином подходе к управлению.

Однако в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, применение жесткого стиля управления является положительным фактором, повышает уровень удовлетворения трудом.

В то же время на практике следование стилю, ориентированному на работников, оказалось далеко не простым делом и требовало радикальных изменений как самого лидера и его последователей, так и всех работников.

#### *Теории ситуационного лидерства или ситуационный подход*

В середине XX в., когда исследователям стало очевидно, что не существует особого набора личных качеств или характерных черт, которыми обладают лидеры, получили развитие ситуационные теории лидерства. Они представляли собой попытки найти объяснение результатам наблюдений, которые заключались в том, что лидеры действуют по-разному в различных ситуациях. Пытаясь объяснить поведение лидера и эффективность руководства в различных ситуациях, ученые стали исследовать характеристики организаций (структуру, культуру, климат), которыми руководили эффективные лидеры.

**Модель ситуационного лидерства Фреда Фидлера (Fred B. Fiedler).** Ф. Фидлер увязал характер поведения лидера (который он характеризовал как ориентированный либо на задачи, либо на отношения) с выигрышностью ситуации. Им была предложена шкала характеристик наименее предпочитаемого работника, в соответствии с ней лидеры-респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций, должны были описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Согласно выводам исследователя на основе анализа анкет стиль лидерства почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в его основе лежит мотивация индивида либо на работу, либо на отношения.

«Выигрышность ситуации», согласно Ф. Фидлеру, определяется как степень, в которой ситуация позволяет лидеру проявить свое влияние в отношении группы. Он выявил три ключевые характеристики ситуации в руководстве, определяющие наиболее эффективный тип лидерства: качество взаимоотношений между лидером и последователями, степень структурированности задачи, степень сосредоточения властных полномочий в руках лидера.

Ф. Фидлер предположил, что лидер, ориентированный на задачи (т.е. озабоченный прежде всего достижением конкретно поставленных целей), эффективнее всего проявляет себя либо в наиболее выигрышных ситуациях (позиции лидера сильны, структура задачи ясна, отношения с подчиненными налажены), либо, напротив, в самых неблагоприятных (позиции лидера ослаблены, структура задачи неясна, отношения с подчиненными напряжены). Между двумя этими крайностями, когда ситуацию можно характеризовать как относительно благоприятную или неблагоприятную, более эффективным оказывается лидер, ориентированный на межличностные отношения. Ф. Фидлер предлагал помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководителя.

**Классификация стилей лидерства, разработанная в университете штата Огайо (США).** Выводы Р. Лайкерта и работы Д. Макгрегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако многие управляющие-практики были разочарованы результатами перехода к стилю руководства, ориентированному на человека. Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование в области руководства и нашла одну причину этого разочарования. Они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке, и обнаружили: хотя автократичный руководитель не может одновременно быть

демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Это стало их главной находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Группа ученых в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структура и внимание к подчиненным. Согласно этой точке зрения руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение – это не внешнее проявление типа похлопывания по спине. Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены ниже.

Структура:

- распределяет производственные роли между подчиненными;
- расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;
- планирует и составляет графики работ;
- разрабатывает подходы к выполнению работ;
- передает свое беспокойство о выполнении задания.

Внимание к подчиненным:

- участвует в двустороннем общении;
- допускает участие подчиненных в принятии решений;
- общается в одобрительной и не угрожающей манере;
- дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможные комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис. 2.14. Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.



Рис. 2.14 - Соотношение ориентации лидера на выполнение и структурирование задач по типу: развитие взаимоотношений с подчиненными и внимание к ним

Факторы располагаются по двум осям. Вертикальная ось – ориентация лидера на развитие взаимоотношений с подчиненными и внимание к ним. Взаимоотношения и внимание предполагают такое поведение лидера (руководителя), когда он строит свои отношения с подчиненными на основе дружбы, взаимного доверия и уважения, тепла. Горизонтальная ось – ориентация лидера на выполнение задач и объем организации (структурирования) или контроля, используемые лидером при выполнении задач.

В нижнем правом квадранте представлен лидер, который сосредоточен на выполнении задач и строго контролирует работу персонала. Такой лидер не развивает тесных взаимоотношений с подчиненными и уделяет им мало внимания. В верхнем правом – представлен лидер, который также ориентирован на выполнение задач и строго контролирует их выполнение. Однако такой лидер развивает взаимоотношения с членами группы и проявляет внимание к рабочей группе.

В квадрантах слева представлены лидеры, которые меньше ориентированы на выполнение задач и не так строго контролируют работу персонала. Для лидера, представленного в верхнем левом квадранте, характерна высокая степень ориентации на развитие взаимоотношений с членами рабочей группы и внимание к рабочей группе. Для лидера, представленного в нижнем левом, – характерна низкая степень ориентации на выполнение задач и развитие взаимоотношений с рабочей группой.

В центре модели представлен лидер, который умеренно ориентирован на выполнение задач и контроль за их исполнением, а также находится в неплохих отношениях с подчиненными. Однако по сравнению с лидерами, представленными в верхних квадрантах модели, развитие взаимоотношений с работниками и внимание к ним не являются высоким приоритетом для этого лидера.

На раннем этапе развития ситуационных теорий лидерства считалось, что лидеры должны исследовать свои стили лидерства (руководства). Если приходили к выводу, что стиль неэффективен, лидеры должны были либо покинуть организацию, либо изменить ситуацию под свой стиль лидерства. Например, лидер, представленный в нижнем правом прямоугольнике, для которого необходимо осуществлять жесткий контроль за выполнением работы, но который не испытывает большой необходимости в развитии взаимоотношений с подчиненными, может изменить рабочую ситуацию, сократив объем неформальных взаимоотношений с работниками. Сократив объем взаимоотношений, лидер сможет сосредоточить свое внимание на задачах и на том, как они выполняются. Недостатком в теории такого подхода было отсутствие внимания к лидерам, способным изменить свой стиль в соответствии с ситуацией.

Руководители команд могут использовать модели ситуационного лидерства с целью стать более эффективными лидерами. Применение стиля лидерства в соответствии со зрелостью исполнителя – умение, которому можно научиться, но для этого необходима практика.

### **2.6.2 Вовлечение в деятельность (коучинг), как средство достижения улучшения**

«Коуч» - слово венгерского происхождения, получило распространение в Англии в XVI веке, означало «повозку». Во второй половине XIX века английские студенты называли так частных репетиторов. В начале девяностых годов XIX века «коуч» прочно входит в спортивную лексику как название тренера. Постепенно значение переносится на любую деятельность, связанную с консультированием. Первые коучи в США появляются в 70-х годах. В бизнес-менеджмент термин "коучинг" был введен в начале 90-

х годов английским бизнесменом и консультантом сэром Джоном Уитмором. Существует множество определений коучинга, из наиболее известных:

Коучинг — это искусство создания — с помощью беседы и поведения — среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. (Тимоти Голви (англ. W.Timothy Gallwey, в русской транскрипции также Гэллоуэй или Геллви), «Работа как внутренняя игра»).

Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека (Майлз Дауни (англ. Myles Downey), «Эффективный Коучинг»).

Коучинг — это длящиеся отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни.

Коучинг — это система реализации совместного социального, личного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

По области применения, различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности. По участникам коучинга, различаются индивидуальный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг. По наличию директивности, различаются директивный коучинг и недирективный коучинг. По формату, различаются очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг) виды коучинга.

Зарубежные авторы выделяют 7 фаз развития коучинга:

1. С 70 до середины 80-х – фаза «происхождения», США
2. Середина 80-х – «распространение», США
3. Середина 80-х – «всплеск», Германия
4. Конец 80-х в Германии – «системное развитие персонала»
5. Начало 90-х в Европе и США – фаза «дифференциации»
6. Середина/конец 90-х в Европе и Америке - «популяризация»
7. С 2002 года–и по сегодняшний день-фаза «углубленной профессионализации».

Первоначально в американском менеджменте коучинг означал работу руководителя со своими подчиненными, ориентированную на развитие. Каждый сотрудник должен был достигать своей профессиональной и личностной зрелости в рамках своей должности под чутким руководством своего начальника. Умело используя мотивационный компонент, руководитель способствовал успешному выполнению

производственных задач и, иногда, карьерному росту самого подчиненного. Такая форма вполне соответствовала духу времени, царящему в тот период в Америке.

В середине 80-х постепенно расширяется применение коучинга в карьере молодых способных работников, теперь уже - через сопровождение их опытными менеджерами-экспертами в своей области, которые ни в коем случае не являются их прямыми руководителями. Хотя подрастающим «талантам» и уделяется много внимания и их карьерный путь направляется в нужное русло, но это явление не перерастает в систему, а постепенно перерождается в наставничество или менторство.

То, что началось в США на среднем уровне, в середине 80-х перекочевало в Германию сразу на уровень ТОП-менеджмента. Коучинг превратился в консультирование ТОП-ов исключительно внешними коучами по специфическим темам: конфликты на топ-уровне, проблемы руководства подчиненными, вопросы стратегии. Однако затрагивались и другие темы - проблемы в супружестве или проблемы взаимоотношения с окружающими. Коуч должен был помочь осознать своему клиенту мировосприятие, особенности его коммуникативного стиля, сильные и слабые стороны личности. До этого периода руководители высшего эшелона еще не получали в таком объеме прямой обратной связи, которая бы способствовала улучшению их социального влияния в бизнесе. Этот вариант коучинга с его «налетом эксклюзивности» привлекли внимание широкой общественности и в исключительно короткое время ключевые идеи коучинга становятся чрезвычайно популярны.

Это были начальные фазы развития и выражение коучинга в Германии. В США вариант внешнего психологического консультирования для ТОП-менеджеров оставался до конца 80-х почти невостребованным, но спустя несколько лет вернулся в полном объеме на «родину».

Коучингом занимались не только коучи, приглашенные извне, но и внутрифирменные отделы персонала и развития. Долгое время эти две группы находились в противостоянии, обсуждая, какие темы для руководства соответствуют стилю коучинга, а какие нет. Если коучинг проводил отдел развития, то целевой группой долгое время оставалась средняя и низшая прослойка менеджмента. Роль персонального коуча при этом отводилась непосредственному руководителю, призванному развивать своих подопечных, для чего и проводились семинары по коучингу внутри фирмы.

Наконец, в 90-х годах обе группы достигли мира и согласия и утвердили коучинг в различных вариантах и образах действия как способ развития всех уровней руководства. Для ТОП-менеджмента индивидуальный и командный коучинг стал важнейшим инструментом раскрытия личного потенциала. Постепенно определились и



преимущественно систематизировались вопросы о том, какие темы должны стоять в центре внимания коучинга, в каких случаях можно использовать коучинг и кто должен рассматриваться как коуч и как клиент.

Итак, в 90-х годах коучинг достиг заслуженного успеха. Первые «битвы» за концепты, методы, темы, направления и происхождение были позади. Все больше коучинг стал применяться в различных вариантах, с новым значением, содержанием и конкретными процедурами. Групповой коучинг в ходе семинаров использовался как «сила» группы для глубокого консультирования отдельного участника через коллективную обратную связь. Каждый тренинг личностного роста – совершенно в духе времени - мог тоже называться коучингом. Это облагораживало собственный образ действий и давало каждому, кто в этом принимал участие, чувство возвышенной ответственности.

Коучинг превратился в своем ключевом понятии во всеобщую глубокую ориентированную на психологию методику консультирования. Его стали использовать как в отдельных «личных» случаях, так и как форму личностной поддержки для высшего менеджмента в период изменений на фирмах. Область применения и используемые методики на этой фазе разрослись очень стремительно.

После того, как коучинг был так уважаем у топ-менеджмента, после того как коучинг доказал неслучайность своего успеха и высокого статуса, после всего этого он вдруг очень быстро стал словом-контейнером, которое употреблял каждый и по любому поводу. Даже классическое организационное консультирование мутировало в коучинг. Появился «TV-коучинг», «дансинг-коучинг», «астрологический коучинг» и т.д. и т.п.

С 2002 года в коучинге начинают выделяться целевые группы и методически дифференцированное применение. Повышаются требования к качеству практики, начинается стандартизация в обучении коучингу, растет интенсивность исследований, организуются международные конгрессы и встречи. Создаются интернет-банки данных коучей и сообщества коучей, которые обсуждают между собой содержание, методику, стандарты и вопросы качества. Коучинг выходит на научный уровень, начинает разрабатываться собственная методология и инструментарий.

В настоящее время в коучинге условно выделяют три главных направления:

- Персональный-коучинг - рассматривается достижение цели в интересах человека как личности.
- Бизнес-коучинг. Это совместная работа над достижением профессиональных и личных целей клиента в контексте его бизнеса или организации. Целью в этом случае

может являться как улучшение результатов и показателей бизнеса, так и карьерной самореализации человека.

- Корпоративный коучинг. Достижение поставленной цели или решение задач в интересах компании. В результате внедрения корпоративного коучинга все оказываются в выигрыше: ключевые сотрудники получают осознание перспектив, ясность направления движения, большую самостоятельность, поддержку собственной инициативы. Глава компании получает лояльных, заинтересованных, эффективных соратников. В результате внедрения корпоративного коучинга в компании возрастает прибыль.

Что же происходит с коучингом в России? Особенно активно о коучинге в нашей стране заговорили после Первой международной конференции, которая состоялась в Санкт-Петербурге и Москве в 2002 году. Тогда понятие «коучинг» вызвало массу вопросов. И хотя на сегодняшний день вопросов стало еще больше, само слово органично вписалось в рынок, и найти компанию, предоставляющую услуги по обучению, коучингу и консалтингу не составляет труда.

Успешное внедрение стандартов качества предполагает на уровне психологии работника изменение его мышления, представлений о смысле и содержании труда. На уровне организации в целом эта задача формулируется как создание такой организационной культуры, которая не только соответствует менеджменту качества, но по принципу "рассола" производит изменения психологии каждого проходящего в организацию работника, меняет способ мышления, когда непрерывное улучшение продукции, процессов и систем становится целью каждого человека в организации. Коучинг как стиль управления (коуч-менеджмент, коучинг) предлагается нами как наиболее адекватный целям и задачам менеджмента качества.

**Коуч-менеджмент** - это управленческое поведение (стиль управления), которое помогает развить у сотрудников приверженность целям компании, творческий подход к выполнению поручений, повышает эффективность работы за счет самостоятельного решения работниками проблем, которые препятствуют достижению цели, увеличивает мотивированность на достижение результата.

Коучинг позволяет добиться осознанности работником своих действий и ответственности за результат этих действий в индивидуальной и командной работе. Коучинг служит хорошим инструментом для вовлечения работников в процесс внедрения системы качества, позволяя задействовать их знания и инициативу, преодолеть сопротивление инновациям. Коучинг позволяет сформировать специфическую организационную культуру как основу постоянного повышения качества и инновационного развития компании. Коучинг позволяет увеличить перспективы бизнеса

за счет более полного раскрытия личностного потенциала руководителя, которое в итоге приводит к улучшению качества его работы как "поставщика" управленческих решений.

Коуч-менеджмент представляет собой альтернативу как командно-контролирующему, так и либеральному методам управления. Авторитарный стиль управления, который использует подавляющее большинство руководителей, при котором "БОСС лучше всех знает, как идут дела и что делать", при ближайшем рассмотрении напоминает образ действий, свойственный "исполнителям": начальник сам решает все проблемы, отдает распоряжения, жестко контролирует исполнение и т.д. Отсюда характерные жалобы руководителей на то, что в компании работают "не те люди" и претензии к службе управления персоналом. Коучинг также позволяет не скатываться к либеральному стилю, который хорошо подходит для "партнеров". Не к месту применяемый либерализм фактически лишает руководителя возможности ставить задачи подчиненным и контролировать их исполнение.

**Суть** коуч-менеджмента можно выразить следующим образом - это отказ от стиля управления "БОСС ЗНАЕТ, КАК ЛУЧШЕ" и принятие стиля "Я, как исполнитель, выбираю ОСОЗНАННОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ".

**Философия** коучинга исходит из того, что Человек от природы безгранично талантлив и обладает огромным потенциалом, который не реализуется им в полной мере. В его голове есть ответы на все вопросы. Задействовать его знания и опыт, помочь вычленив и сформулировать проблему, определить цели, пути и средства их достижения - задача коучинга. Не переделывать человека, а раскрывать его потенциал. Коучинг не содержит готовых советов и рекомендаций, а помогает найти собственные решения актуальных проблем.

В основе **методологии** и **инструментария** коучинга лежит интерактивное общение, дискуссия, правильно поставленные вопросы. Методика принципиально отличается тем, что коуч-менеджер даже в тех ситуациях, когда просто ставит своему подчиненному задачи, не только озвучивает их, но и обязательно интересуется при этом тем:

- насколько данная задача соотносится с личными целями подчиненного;
- с помощью каких приемов и методов подчиненный намерен достичь результата;
- есть ли у подчиненного знания и навыки, необходимые для использования в работе данных приемов и методов.

**Базовым условием** для проведения коучинга является создание доброжелательной атмосферы, в которой подчиненный не побоится признаться, что не может выполнить задачу, потому что не располагает соответствующими знаниями,

временем или ресурсами, и делает это не из желания снять с себя ответственность, "подстраховаться", а для того, чтобы не пострадало дело.

Использование созданной атмосферы заключается в том, что коуч-менеджер выявляет, правильно ли подчиненный понимает задачу; вовлекает его в решение этой проблемы, намечает план действий; вдохновляет своего подчиненного на достижение результата, подводит его к тому, что он воспринимает полученную задачу как свою собственную; эффективно контролирует деятельность подчиненного.

**Методика** коуч-беседы в структурированном виде выглядит так:

1. Постановка задачи (согласование цели)
2. Анализ текущей ситуации
3. Прояснение того, как текущую ситуацию видит подчиненный
4. Расширение и уточнение этой картины
5. Составление плана действий
6. Что можно предпринять (идеи)
7. Что подчиненный намерен сделать
8. Что ему для этого нужно (знания, ресурсы, помощь)
9. Определение сроков реализации плана
10. Контроль и поддержка в процессе реализации плана
11. Определение контрольных точек и инструментов контроля
12. Контроль (текущий и заключительный)
13. Промежуточная и итоговая обратная связь по результатам контроля

Применение методики коучинга позитивно отражается на работе команд и рабочих групп, например, на этапе описания и оптимизации процессами. Прямой результат коучинга команд - это:

- создание эффективной системы внутри командной коммуникации;
- удаление конфликтогенных факторов в совместной работе;
- создание общего видения цели совместной работы, разделяемого всеми членами команды;
- создание атмосферы взаимного доверия, поддержки, сплоченности;
- создание мотива деятельности, разделяемого всеми членами команды.

Особое место в процессе внедрения менеджмента качества занимает работа по устранению сопротивления изменениям. Причем стандартное противопоставление "нового" и "старого" в психологическом плане представляется как противоречие между "привычным" и "эффективным".

В лингвистической дихотомии "старое-новое" у "нового", как правило, более положительная "репутация" прогрессивного, технически продвинутого, более качественного и удобного. Однако в психологической "бухгалтерии" расчеты ведутся иначе. В своем поведении человек действует **оптимально**, то есть стремится получить наибольшую выгоду и удовлетворить свои интересы с учетом всех последствий, которые определяются внешними условиями в данной конкретной ситуации. Оптимальное поведение учитывает не только будущий результат, но и количество усилий, которое необходимо затратить на его получение, а также количество отрицательных последствий, которые могут возникнуть в случае неудачи\*.

При изменениях в системе управления необходимо принимать во внимание, что "старое - привычное", если и не отвечает целиком интересам работника, то по количеству усилий и возможным неприятностям оптимизировано полностью. "Новое - эффективное" предоставляет шанс и способно в большей степени удовлетворить потребности, однако переход к нему на практике связан с физическим (приходится больше работать) и эмоциональным напряжением (обостряются личностные конфликты, существует риск потери влияния, разрыва дружеских отношений, особенно если предприятие находится в небольшом городе, где все друг друга знают).

Психологические факторы, поддерживающие изменения, связаны с потребностями в признании и самовыражении (по теории А. Маслоу). Коучинг помогает развивать эти потребности, обеспечивая простор для инициативы и поддержку.

Психологические факторы, лежащие в основе сопротивления изменениям, требуют специальных компенсирующих мероприятий, которые достаточно подробно описаны в литературе по внедрению инноваций. Коучинг-позиция руководителя как "задающего правильные и сильные вопросы" (в отличие от директивного "разобраться и доложить") в процессе личных коучинг-бесед с топ-менеджерами и руководителями среднего звена или во время групповой работы обеспечивает основу для осознанного и ответственного участия работника в новых процессах - принятие каждым участником своего **собственного решения**.

Люди предпочитают быть субъектами собственной жизни, быть самостоятельными и свободными в выборе. Самой неприятной, самой "нижней" и вредной для здоровья, по мнению врачей-кинезиологов (от греческого "наука о движении"), которые рассматривают процесс превращения накопленных негативных эмоций в болезнь и разрабатывают методики лечения, является эмоция "нет выбора". Отсутствие выбора лежит в основе стресса, синдрома хронической усталости, снижения производительности, апатии. Если в самой сложной ситуации человек мысленно повторяет специальную

формулу "Я есть выбор" или даже просто слово "выбор", он может сохранить трезвость мыслей и найти способ выйти из положения. Собственные решения, к принятию которых побуждает коучинг, не просто способствуют проведению преобразований, но и "оздоравливают" коллектив, в том числе в прямом медицинском смысле.

Коучинг меняет не только отдельных людей, но и компанию в целом. Это стиль менеджмента трансформированной культуры, и если стиль меняется от директивного к коучингу, то организационная культура тоже начнет меняться. Иерархия уступает место поддержке; порицание заменяется честной оценкой; внешние мотивации заменяются самомотивацией, защитные барьеры падают с образованием команд, изменений больше не боятся, а приветствуют их, целью становится не удовлетворение босса, а оказание услуг заказчику; секретность и цензура заменяются на открытость и честность, давление работы превращается в вызов от работы, и авральная реакция в "огнедышащем" стиле уступает путь долгосрочному стратегическому мышлению.

Еще один фактор - это растущая осведомленность рядовых людей, порождающая у них потребность быть более вовлеченными в решения, которые оказывают воздействие на их жизнь на работе, в их близком окружении. В контексте диктующих иерархических организаций осведомленность рядового персонала приводит к конфликтам и дестабилизации, однако в контексте организации с коучинговой культурой приводит к большей ответственности и вовлеченности персонала на всех уровнях.

Методика коучинга при всех своих достоинствах не является панацеей и имеет свои **ограничения**. Для того чтобы коуч-менеджмент был эффективен, необходимо, чтобы реализовывались следующие условия.

1. Подчиненный должен "дозреть" до адекватного восприятия такого стиля управленческого взаимодействия с ним. Новичок, только что пришедший в организацию, нуждается в информации, обучении и поддержке. Но намечать планы и нести ответственность он пока не может.
2. Коуч-менеджмент должен соответствовать характеру труда подчиненного и управленческой культуре организации в целом. Коучинг не подходит для работающих там, где любое отклонение от стандартной схемы не только не приветствуется, но и строго запрещено.
3. До такого стиля взаимодействия должен "дозреть" сам руководитель. Если в традициях организации нет уважительного отношения к подчиненным, то внедрить коуч-менеджмент в отдельно взятой службе или отделе будет очень сложно.

Роль руководителя компании во внедрении коуч-менеджмента трудно переоценить. Он первый показывает пример, как управлять своими подчиненными без

приказов и взбучек, без пресловутого "начальник всегда прав". Очень важен опыт личного общения с профессиональным коуч-консультантом, чтобы иметь возможность лично убедиться в эффективности метода, прочувствовать все нюансы процедуры.

**Личный коучинг** важен также потому, что, оказавшись на верху управленческой иерархии, руководитель остается один на один с собой и множеством проблем. Многие из них он не может откровенно и доверительно обсудить: он один наверху (Alone at the Top!) - надо держать дистанцию, и ни тени сомнения в правильности своих решений.

Руководителю как лидеру необходимо уметь отвечать на многочисленные вызовы все более ускоряющегося мира и адекватно и своевременно на них реагировать. В связи с этим основную задачу коучинга руководителя можно сформулировать как **"расширение"**.

Речь идет в первую очередь о стратегических исследованиях, о бизнес-трендах, хотя общее расширение кругозора приветствуется. Например, в России не обсуждается угроза уничтожения традиционных банков их виртуальными конкурентами. Однако число людей, совершающих финансовые операции через Интернет и использующих электронные деньги, растет очень быстро (с 10 млн. человек в 2000 г. до 40 млн. в 2006).

Одной из основных тенденций развития технологий последние 100 лет является увеличение скорости, скорости подготовки печатных документов в том числе. Книга Патрика Диксона была частично надиктована со скоростью 140 слов в минуту. В общей сложности на всю книгу в 480 страниц может уйти от 12 до 25 часов. Это, как признается автор, быстрее, чем он способен думать. И все это с точностью распознавания английской речи 90%. Для сравнения, в России программы распознавания русской речи не превышают 70%.

Расширение знаний о собственной личности, своих целях, потребностях, бессознательных реакциях. Руководитель, как всякий человек, подвержен влиянию бессознательного. В бизнесе его отражением становится организационная культура (а порой и организационная структура компании), а проводниками - типы подчиненных, которых он принимает на работу. В определенный момент неосознанные предпочтения начинают тормозить развитие бизнеса, заложниками оказываются все работники.

Адекватные знания о своей личности позволяют руководителю в суете текущих проблем не упустить главное:

- необходимо развиваться, расти самому, жить полноценной жизнью и достигать новых высот,
- развивать свой бизнес, коллектив,
- быть действительным лидером,

- выдавать новые идеи и проекты.

Стратегическое видение в собственной жизни не менее важно, чем в бизнесе. Перспективы непосредственно связаны с понятием возраста, с пониманием роли каждого жизненного периода. Принятие своего возраста и умение находить радость в каждый момент жизни позволяют избежать многих жизненных кризисов и разочарований.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные принципы методологии улучшения?
2. В чем разница между понятиями «система» и «процессы»?
3. Что подразумевает принцип сосредоточения на нуждах потребителя?
4. В чем смысл процесса командообразования?
5. Почему при формировании команды необходимо учитывать индивидуальные характеристики членов команды?
6. Какие Вы знаете рекомендации по формированию команды?
7. Какие Вам известны индивидуальные приемы принятия решений?
8. В чем заключается метод «Делфи»?
9. В чем достоинства и недостатки метода «Делфи»?
10. В чем заключается метод коллективной генерации идей?
11. В чем заключается метод «мозговой атаки»?
12. В чем заключается метод построения сценариев?
13. В чем заключается метод построения прогностических графов и дерева целей?
14. В чем заключается метод «Липки»?
15. Что может повысить эффективность процесса принятия решений в команде?
16. В чем важность эффективной коммуникации?
17. Каковы основные положения научной методологии улучшений?
18. Что такое индикатор?
19. В чем разница между систематической и спорадической вариабельностью?
20. В чем заключаются классические шаги улучшения качества?
21. Что означает цикличность процессов улучшения?
22. Как описывает лидерство теория достоинств?
23. В чем заключается теория стилей лидерства К. Левина?
24. В чем заключается теория Р. Лайкерта?
25. Как используется коучинг в процессе улучшения?



Заполнить пробелы:

1. Внешние потребители – это \_\_\_\_\_ (1), получающие конечный продукт или результат системы.
2. «Работа в команде – это \_\_\_\_\_ (2) вместе двигаться к единому видению. \_\_\_\_\_ (3) управлять индивидуальными талантами в организационных целях. Это топливо, позволяющее обычным людям добиваться \_\_\_\_\_ (4) результатов» (Э. Карнеги).
3. Сам метод командообразования ведет свое начало из двух подходов: подход \_\_\_\_\_ (5) персонала и \_\_\_\_\_ (6) качества.
4. Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: \_\_\_\_\_ (7) решения; \_\_\_\_\_ (8) решения; \_\_\_\_\_ (9) решения.
5. Метод «мозговой атаки» характеризуется \_\_\_\_\_ (10) выдвижением новых идей без их \_\_\_\_\_ (11) оценки до появления \_\_\_\_\_ (12) решения.
6. Вариабельность – это \_\_\_\_\_ (13) в конечном результате процесса, вызванные влиянием \_\_\_\_\_ (14) основных источников.
7. Управление качеством состоит из \_\_\_\_\_ (15) основных видов деятельности: \_\_\_\_\_ (16) качества, \_\_\_\_\_ (17) качества и \_\_\_\_\_ (18) качества.

Выбрать один или несколько правильных ответов:

1. **Совокупность этапов, которые трансформируют исходные вложения поставщика медицинских услуг в конечную отдачу/результат, который получает потребитель, - это:**
  - a) система;
  - b) процесс;
  - c) этап;
  - d) правильного ответа нет.
  
2. **Процесс обмена информацией между различным персоналом, принимающим участие в оказании помощи, - это:**
  - a) клинический алгоритм;
  - b) потоки пациентов;
  - c) множественные потоки;
  - d) информационные потоки.
  
3. **Внутренние потребители - это:**

- a) пациенты;
  - b) родственники пациентов;
  - c) сотрудники организации.
4. Факторами, определяющими роли в команде, являются:
- a) собственно профессиональная деятельность команды;
  - b) взаимодействие команды с внешней средой и внутреннее взаимодействие;
  - c) индивидуальные особенности каждого;
  - d) правильного ответа нет;
  - e) все указанное верно.
5. **На стадии подготовки управленческого решения проводятся:**
- a) сбор и обработка информации;
  - b) разработка и оценка альтернативных решений и курсов действия;
  - c) формирование проблемы, требующей решения;
  - d) выбор и принятие наилучшего решения.
6. **Последовательное анкетирование мнений экспертов различных областей науки и техники и формирование массива информации, отражающего индивидуальные оценки экспертов, основанные как на строго логическом анализе, так и на интуитивном опыте, - это:**
- a) метод коллективной генерации идей;
  - b) метод «Делфи»;
  - c) метод «мозговой атаки»;
  - d) метод построения сценариев.
7. **Коммуникация в менеджменте – это:**
- a) обмен информацией и ее смысловым содержанием между людьми;
  - b) система связей между организациями;
  - c) система взаимосвязей между людьми и организациями;
  - d) система взаимосвязей вербальной и невербальной информации;
  - e) связь между словами и их смысловым содержанием.
8. **Научный метод состоит из следующих основных положений:**
- a) испытание/проверка гипотезы;

- b) измерение показателей качества и использование данных;
- c) вариабельность;
- d) разработка альтернативных вариантов.

**9. Принципы улучшения качества:**

- a) сосредоточенность на нуждах потребителя;
- b) системный подход;
- c) процессный подход;
- d) работа в команде;
- e) использование научной методологии.

**10. Согласно Бервику, управление качеством – это:**

- a) «вся деятельность, направленная на обеспечение, поддержание и улучшение качества медицинской помощи»;
- b) «систематический процесс ликвидации несоответствия между получаемыми и желаемыми исходами»;
- c) «систематическая, циклическая деятельность с использованием стандартов»;
- d) «систематический подход к трансформации управления организацией в соответствии с происходящими изменениями, текущей рабочей ситуацией и напряжением, вызванным изменениями»;
- e) все указанное верно.

**11. Классические шаги улучшения качества:**

- a) определение (определить, что нуждается в улучшении);
- b) анализ (понять, в чем заключается проблема);
- c) разработка действий по улучшению качества;
- d) проверка и внедрение.

**12. Если в результате проверки предложенное изменение не принесло улучшений, то необходимо:**

- a) одифицировать предложенное изменение, затем провести испытание этого модифицированного изменения;
- b) начать заново процесс улучшения или найти ошибки в предложенном изменении;
- c) начать внедрение этого изменения или вмешательства;

d) правильного ответа нет.

**13. Метод индивидуального решения проблем рекомендуется использовать в случае, когда:**

- a) проблема не взаимосвязанная;
- b) проблема очевидна;
- c) проблема требует быстрого реагирования;
- d) улучшение может быть достигнуто усилиями одного человека.

### **Рекомендуемая литература**

1. Акофф Р. Акофф и менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. Л.А.Волковой. – СПб.: Питер, 2002.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М., 2000 – 216 с.
3. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. – Новосибирск, Наука, 1989. – 189 с.
4. Вебер М. Хозяйство и общество: Пер. с нем. / Под науч. ред. Л.Г. Ионина. — М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2007.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
7. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура и процессы: Пер. с англ. – М.: ИФРА-М, 2000.
8. Гурия, Ф. Ш. Преобразование организации: Пер. с англ. / Под ред. Ф.Ш. Гурия, Дж. Н. Келли. – М.: Дело, 2000.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
10. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии: Учебник. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
11. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000. — 384 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 542 с.
13. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2001.

14. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. – М.: Академия, 2003. – 480 с.
15. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 2001. – 196 с.
16. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
17. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.

### **Эталоны ответов**

Заполнить пробелы:

1. (1) – люди.
2. (2) – способность, (3) – способность, (4) – необычных.
3. (5) – вовлечения, (6) - менеджмента.
4. (7) – подготовка, (8) – принятие, (9) – реализация.
5. (10) – лавинообразным, (11) – критической, (12) – оптимального.
6. (13) – различия, (14) – пяти.
7. (15) – трех, (16) – дизайн, (17) – улучшение, (18) – контролирование.

Выбрать один или несколько правильных ответов:

1. b.
2. d.
3. c.
4. e.
5. a, c.
6. b.
7. a.
8. a, b, c.
9. a, b, d, e.
10. d.
11. a, b, c, d.
12. b.
13. A, b, c, d.