



Диагностика и оценка зрелости систем менеджмента бережливого производства

Комплексный аудит СМБП с использованием чек-листов и методики партнерской проверки качества образца (ППКО) для определения уровня зрелости и формирования дорожной карты развития.



Ключевые нормативные документы:

- **ГОСТ Р 56406-2021** «Системы менеджмента бережливого производства. Процедура оценки» - основной стандарт, регламентирующий аудит.
- **ГОСТ Р 56404-2021** «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» - стандарт, на соответствие которому проводится оценка.
- **ГОСТ Р 56020-2020** «Бережливое производство. Основные положения и словарь» - единая терминология.
- **Методические рекомендации Минздрава России** по «Новой модели медицинской организации» - отраслевая адаптация критериев.



Модель зрелости системы менеджмента:

- **Уровень 0 (Отсутствие системы):** Процессы хаотичны, улучшения случайны.
- **Уровень 1 (Начальный):** Появление отдельных, разрозненных инициатив и проектов улучшений.
- **Уровень 2 (Развивающийся):** Систематическое применение отдельных инструментов БП (5S, картирование).
- **Уровень 3 (Стандартизированный):** Процессы стандартизованы и задокументированы (есть СОПы).
- **Уровень 4 (Управляемый):** Процессы измеряются и контролируются с помощью KPI (например, SQDCM).
- **Уровень 5 (Совершенствующийся):** Культура непрерывного совершенствования (Кайдзен), фокус на превентивных действиях.



Основные подходы к оценке зрелости:

- **Самооценка организации:** Внутренняя диагностика силами сотрудников.
- **Внешний аудит:** Независимая оценка сторонними экспертами (сертификационный или диагностический).
- **Партнерская проверка (ППКО):** Коллегиальная экспертиза специалистами из других организаций отрасли.
- **Бенчмаркинг:** Сравнение с лучшими практиками и эталонными организациями.



Алгоритм проведения эффективной самооценки:

- 1) **Формирование команды:** Включить представителей разных уровней и подразделений.
- 2) **Обучение команды:** Единое понимание критериев и методики оценки.
- 3) **Сбор данных:** Использование чек-листов, интервью, наблюдение в «гемба».
- 4) **Обсуждение и калибровка:** Совместное обсуждение результатов для снижения субъективности.
- 5) **Визуализация результатов:** Построение карт зрелости, диаграмм Парето по проблемам.
- 6) **Разработка плана улучшений:** Превращение результатов самооценки в конкретные действия.

Главная цель: Не «получить хорошую оценку», а честно увидеть свои слабые стороны и точки роста.



Внешний аудит: объективный взгляд и сертификация

Виды внешнего аудита:

- **Диагностический аудит:** Проводится для получения объективной оценки текущего уровня зрелости и получения рекомендаций.
- **Сертификационный аудит:** Проводится аккредитованным органом для подтверждения соответствия стандарту (например, ГОСТ Р 56404) и выдачи сертификата.

Как подготовиться к внешнему аудиту:

- Провести предварительную самооценку.
- Собрать пакет документов, подтверждающих выполнение требований стандарта.
- Подготовить персонал к общению с аудиторами.
- Воспринимать аудит не как экзамен, а как возможность получить ценную обратную связь.



Партнерская проверка качества образца (ППКО)

- **Определение статуса «образец»** соответствующего уровня развития.
- **Объективная оценка** качества применения методов бережливого производства.
- **Выявление лучших практик** для тиражирования в других организациях.
- **Формирование рекомендаций** для дальнейшего развития.
- **Экспертная диагностика** с привлечением высококвалифицированных специалистов-практиков.



Подготовка к ПЖО: ключевые шаги

- 1) **Честная самооценка:** Провести глубокий внутренний аудит по всем критериям, выявить и устранить очевидные несоответствия.
- 2) **Документирование лучших практик:** Описать и визуализировать свои лучшие проекты по улучшениям (в формате «было-стало», отчеты А3).
- 3) **Подготовка команды:** Провести тренинги для сотрудников, которые будут общаться с экспертами. Они должны уметь не только рассказать, но и показать результаты своей работы.
- 4) **Создание «визуального потока» для экспертов:** Продумать маршрут обхода, подготовить информационные стенды, дашборды, чтобы достижения были наглядны.
- 5) **Сбор доказательной базы:** Подготовить все необходимые документы, протоколы, отчеты, которые подтверждают выполнение критериев.



Основные этапы партнерской проверки:

- 1) **Стартовая встреча:** Знакомство команды экспертов с руководством организации, уточнение целей и плана проверки.
- 2) **Обход «гемба»:** Эксперты идут «в поле» - наблюдают за процессами, общаются с персоналом на рабочих местах.
- 3) **Анализ документов:** Изучение СОПов, отчетов, протоколов, данных из МИС.
- 4) **Интервью с персоналом:** Проведение структурированных интервью с сотрудниками разных уровней.
- 5) **Ежедневные совещания экспертов:** Обсуждение наблюдений, калибровка оценок, формирование предварительных выводов.
- 6) **Итоговая встреча:** Презентация результатов проверки руководству и коллективу организации, передача меморандума с оценками и рекомендациями.



Команда ПЖО и роли участников

- **Председатель комиссии:** Организует работу, модерировать дискуссии, принимает итоговые решения.
- **Эксперты-практики (2-4 чел.):** Специалисты с реальным опытом внедрения БП из других организаций той же отрасли. Проводят основную работу по наблюдению и оценке.
- **Методолог:** Представитель РЦК или федерального центра. Отвечает за соблюдение методики, помогает в оформлении документов.
- **Стажеры:** Представители других организаций, которые учатся на практике, чтобы в будущем самим стать экспертами.



Пример разбора критерия по чек-листу:

Критерий 5.2 «Политика в области БП»:

Вопрос аудитора: «Как Политика в области бережливого производства доведена до всех сотрудников?»

Объективные свидетельства: Аудитор ищет не устные заверения, а факты: наличие информации на стендах, протоколы собраний коллектива, и может провести опрос нескольких случайных сотрудников.

Критерий 6.2 «Цели в области БП»:

Вопрос аудитора: «Установлены ли в организации измеримые цели по улучшению потоков создания ценности?»

Объективные свидетельства: Паспорта проектов с конкретными KPI, дашборды в инфоцентре, приказ по организации с утвержденными целями.



Карты зрелости: визуализация прогресса

Как это работает:

- Оси диаграммы – это ключевые направления оценки (Лидерство, Процессы, Персонал и т.д.).
- На каждой оси откладывается балл, полученный по итогам аудита.
- Соединив точки, мы получаем «паутину», которая наглядно показывает сильные и слабые стороны организации.

Преимущества:

- **Наглядность:** Сразу видно, какие области «проседают».
- **Сравнение:** Можно наложить на одну диаграмму результаты оценки «до» и «после» или сравнить разные подразделения.
- **Коммуникация:** Идеальный инструмент для презентации результатов руководству и персоналу.



Структура итогового отчета (меморандума):

- 1) **Резюме:** Общие выводы, итоговая оценка и присвоенный уровень зрелости.
- 2) **Сильные стороны:** Перечень лучших практик, выявленных в ходе аудита, которые можно тиражировать.
- 3) **Области для улучшения:** Конкретные несоответствия и «узкие места», сгруппированные по направлениям.
- 4) **Рекомендации:** Практические советы от экспертов по устранению выявленных проблем.
- 5) **Приложения:** Заполненные чек-листы, фотографии, протоколы интервью.

Главное: Отчет — это не «приговор», а начало работы. На его основе формируется план корректирующих мероприятий.



Психология аудита: работа с сопротивлением

Типичные страхи персонала перед оценкой:

"Сейчас найдут виновных и накажут", "Придут и будут учить", "Это лишняя бумажная работа", которая отвлекает от лечения", "Ничего не изменится".

Как преодолеть сопротивление:

- **Коммуникация:** Заранее и честно объяснять цели оценки (улучшение, а не наказание).
- **Вовлечение:** Включать представителей коллектива в команду по самооценке.
- **Прозрачность:** Сделать процесс и критерии оценки понятными для всех.
- **Обратная связь:** Показать, как результаты оценки помогают решать реальные проблемы персонала.



Модель управления изменениями ADKAR

ADKAR — это модель, описывающая пять последовательных этапов, которые должен пройти каждый сотрудник для успешного принятия изменений.

- **A**wareness (Осознание): Понимание, почему изменения необходимы.
- **D**esire (Желание): Личная мотивация и желание поддержать и участвовать в изменениях.
- **K**nowledge (Знание): Понимание, как проводить изменения.
- **A**bility (Способность): Умение применять новые навыки и демонстрировать новое поведение.
- **R**einforcement (Закрепление): Механизмы, которые не дают вернуться к старым методам работы.



Устойчивость результатов: как не «откатиться» назад

Проблема: После ухода аудиторов и завершения проекта улучшения часто «затухают».

Инструменты для поддержания устойчивости:

- **Регулярные Gemba-ранды:** Руководитель ежедневно обходит «проблемные» зоны, проверяя соблюдение стандартов и поддерживая персонал.
- **Визуальный менеджмент:** Ключевые показатели зрелости должны быть вынесены на информационные доски и регулярно обсуждаться.
- **Система мотивации:** Привязать достижение и поддержание определенного уровня зрелости к системе KPI и премирования подразделений.
- **Институт «чемпионов»:** В каждом отделении должен быть неформальный лидер, «хранитель» бережливой культуры.



Будущее оценки зрелости: цифровизация и ИИ

- **Цифровые чек-листы:** Проведение аудита с помощью планшетов и мобильных приложений с автоматическим формированием отчетов.
- **Автоматический сбор данных:** Интеграция с МИС и IoT-датчиками для объективной оценки показателей (время ожидания, загрузка оборудования) без участия человека.
- **Предиктивная аналитика:** Искусственный интеллект, анализирующий большие данные, сможет предсказывать появление «узких мест» и рисков до того, как они проявятся.
- **Виртуальные аудиты:** Использование AR/VR-технологий для удаленной оценки процессов.



Кейс: Новая модель поликлиники как система оценки

Критерии Новой модели медицинской организации, по сути, являются готовым чек-листом для оценки зрелости поликлиники.

- Управление потоками пациентов
- Качество пространства
- Управление запасами
- Стандартизация процессов
- Доступность и качество медицинской помощи



Успешные кейсы прохождения оценки и получения статуса «образец»:

- **Республиканская клиническая больница №3 (Якутия):** Первая в регионе защитила статус «Образец регионального уровня», продемонстрировав высокий уровень внедрения SQDCM-инфоцентров.
- **Белгородский государственный университет:** Разработал и прошел оценку по образцовой трехуровневой системе управления, стал методическим центром для других вузов.
- **Тюменская область:** Лидер по количеству организаций, получивших статус образца ППКО, за счет системной работы Регионального центра компетенций.



Ключевые факторы успеха внедрения СМБП:

- **Лидерство руководства** - личный пример и постоянная поддержка.
- **Обучение персонала** - формирование компетенций и мотивации.
- **Пилотные проекты** - начало с малых успехов и масштабирование.
- **Измерение результатов** - система показателей и регулярный мониторинг.
- **Культурные изменения** - формирование ценностей непрерывного совершенствования.



Ключевые выводы

- Оценка зрелости – это не контроль, а инструмент развития.
- Объективность оценки достигается через использование стандартизированных инструментов (чек-листы) и опору на факты.
- Успех оценки на 80% зависит от правильной коммуникации и работы с персоналом.

Ваш первый шаг:

- Проведите мини-самооценку одного процесса в вашем подразделении по 3-5 ключевым критериям. Это поможет вам увидеть, насколько ваша реальная практика соответствует идеальной модели.

Спасибо за внимание!