

Картирование процессов

Ирина Морозова

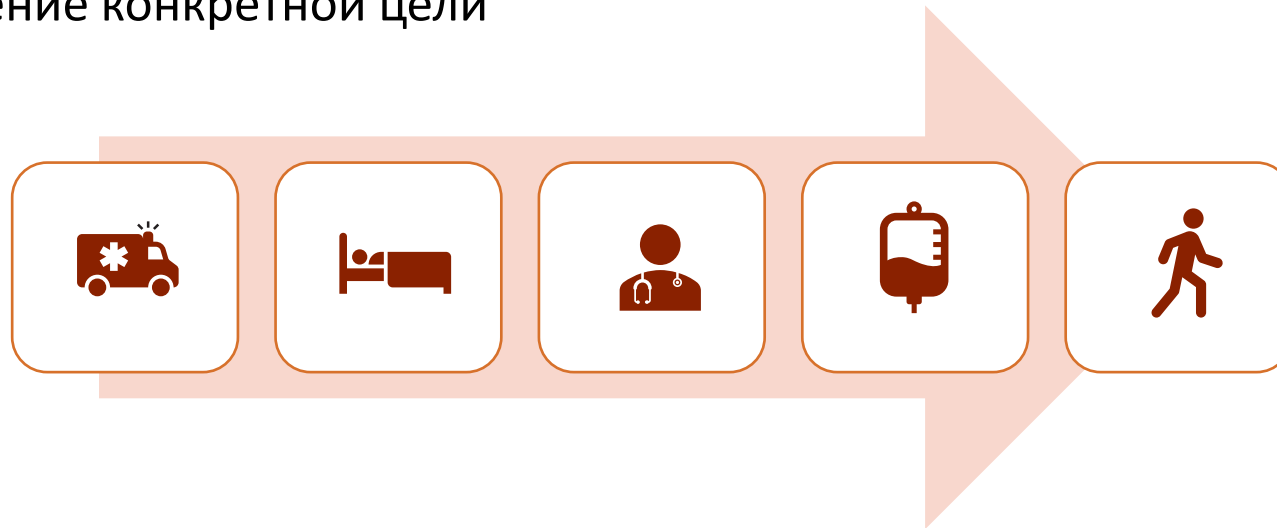
К.б.н., исследователь-консультант
www.irinamorozova.space

Процесс и картирование процесса

Процесс – это цепочка взаимосвязанных действий, которая:

- Имеет четко определённые начало и конец
- Следует определенному порядку
- Направлена на достижение конкретной цели

Например, процесс
лечения пациента



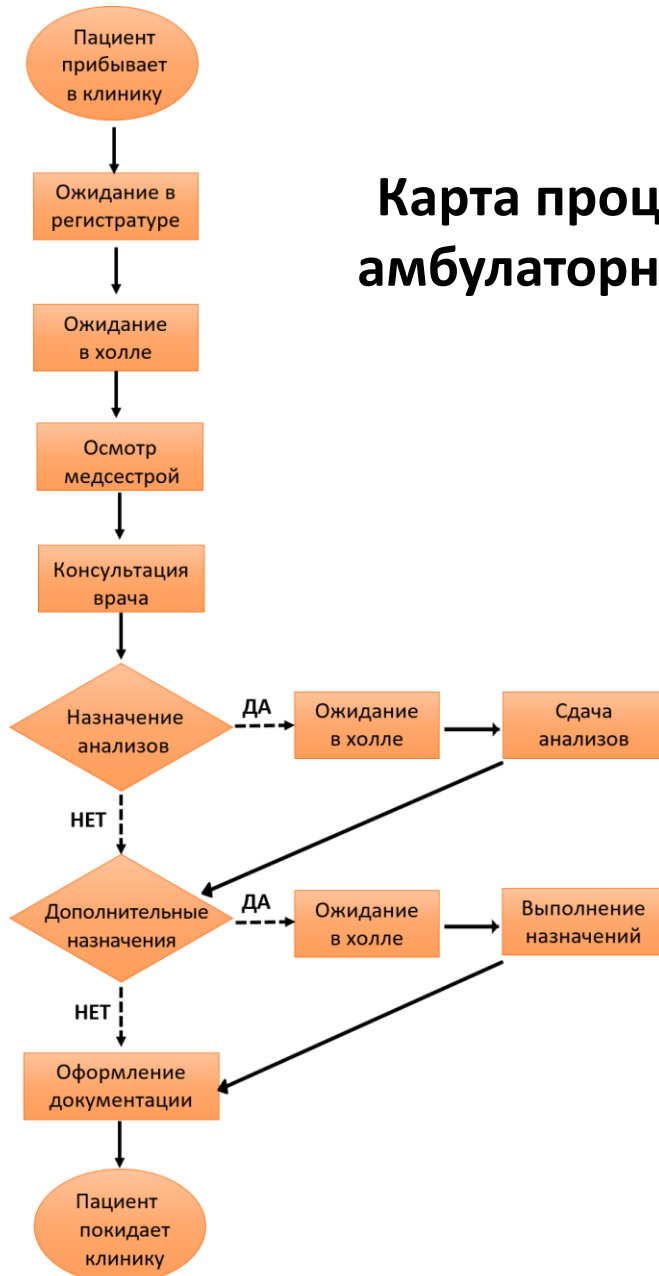
Картирование – это визуализация процесса: создание схемы, которая показывает шаг за шагом, как работает процесс.

Картирование показывает реальную, а не идеальную работу.

Это позволяет команде увидеть, какие шаги приносят пользу, а где есть потери или сложности.

Создание карты процесса

Карта процесса приема амбулаторного пациента



○ – начало /конец процесса

□ – этап процесса

◇ – точка выбора

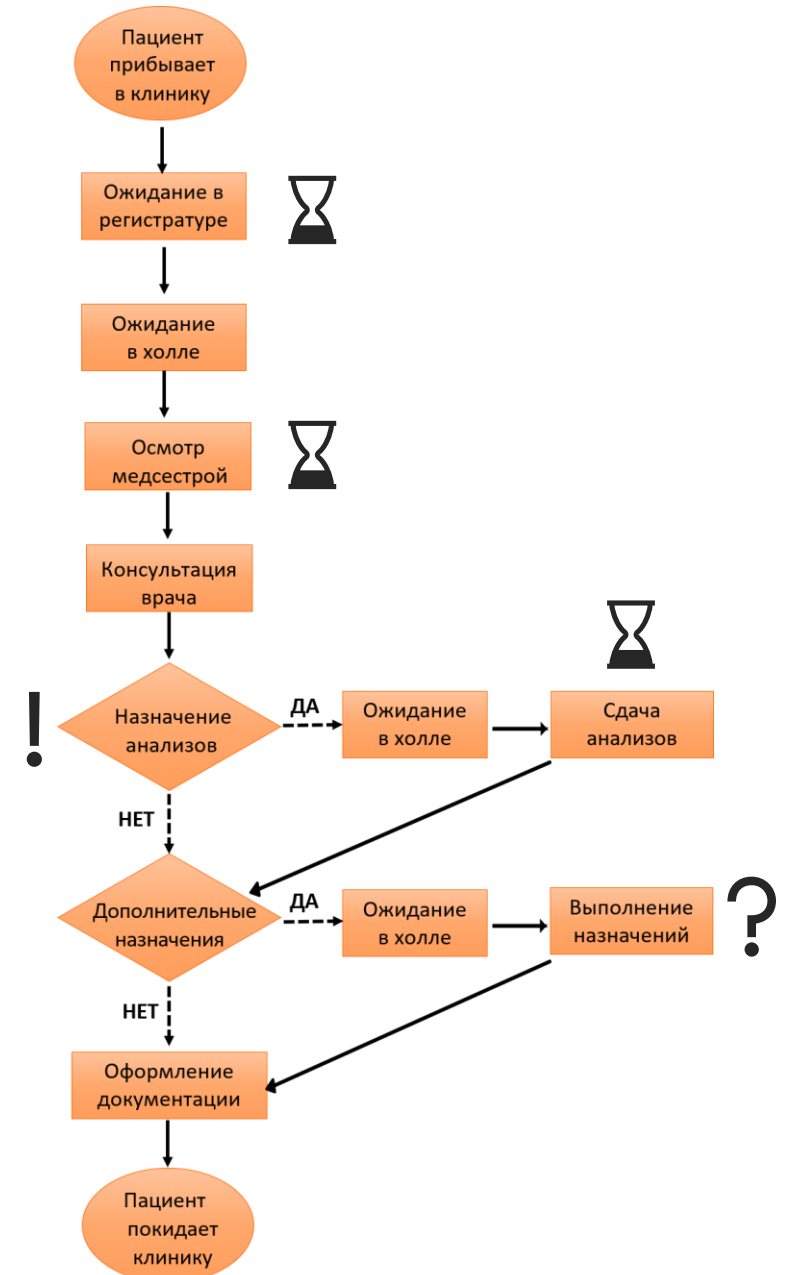
→ – направление процесса

-----> – вариабельность процесса

Анализ карты процесса

После того как карта построена, по ней можно анализировать следующее:

- **Избыточность** (дублирование): Если два или более сотрудника выполняют одни и те же шаги, можно ли его упростить или устранить эти повторы?
- **Обратные связи** (петли): Есть ли лишние возвраты, когда документы, направления или пациенты возвращаются на предыдущие этапы из-за ошибок, нехватки данных или несогласованности?
- **«Узкие места»**: Вызывают ли какие-либо из шагов задержку или замедляют весь процесс?
- **Время цикла**: С помощью карты процесса удобно рассчитывать суммарное время, затрачиваемое на все этапы.



Анализ ценности

Карта процесса также показывает ценность каждого этапа.

Цель: оставить только нужное и убрать потери.

Три категории действий

1. Действия, добавляющие ценность – шаги, в которых пациент видит пользу.

Критерии (должны обязательно выполняться ВСЕ три):

- Действие продвигает процесс к результату
- Пациент (или страховая) готов за это платить
- Действие выполняется правильно с первого раза (не требует переделки)

Пример: консультация, хирургия, медикаментозная терапия, диагностика.

2. Действия, не добавляющие ценность, но необходимые – шаги, которые не создают ценности в глазах пациента, но необходимы для функционирования системы

Пример: работа с документами, обработка инструментов, ожидание анализов.

3. Действия, не добавляющие ценность (потери) – шаги, которые не создают ценности и не являются необходимыми.

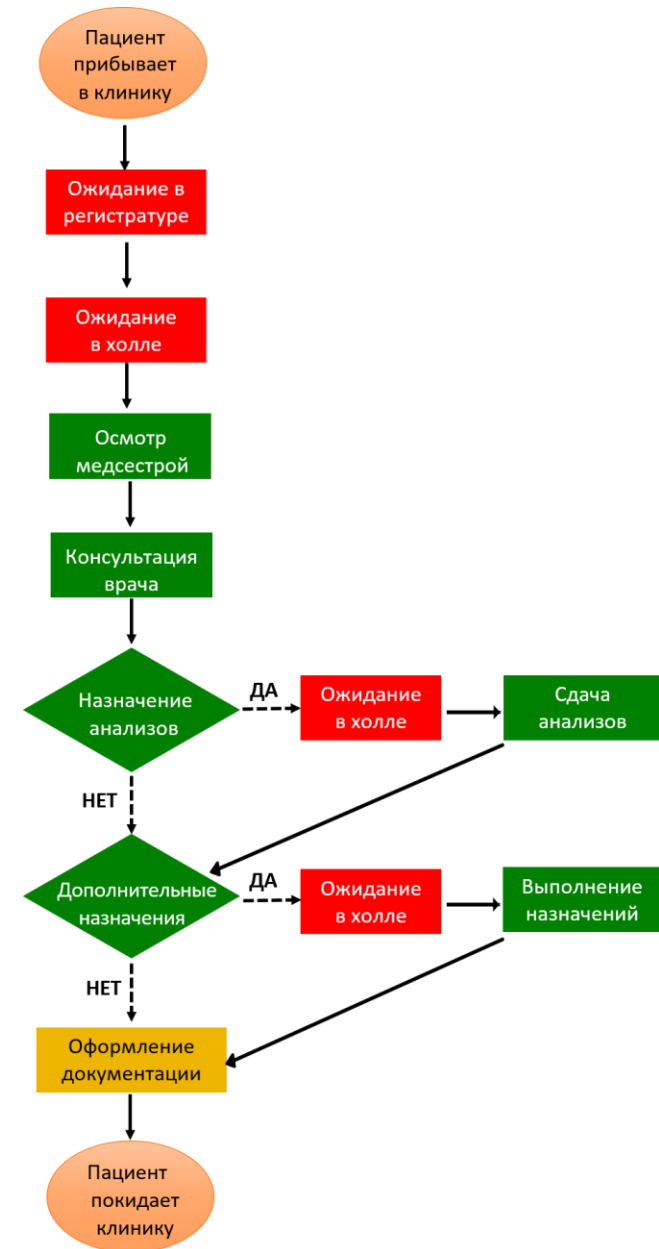
Это чистые потери, которые следует устранить.

Анализ ценности

Действия, добавляющие ценность

Действия, не добавляющие ценность,
но необходимые

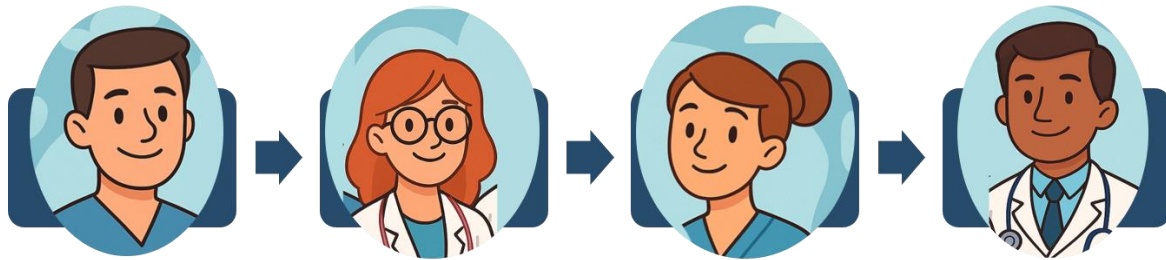
Действия, не добавляющие ценность
(потери)



Картирование процесса – это командная работа

Никто не знает процесс лучше, чем те, кто работает в нем каждый день.

Поэтому карту должны составлять те, кто участвует в процессе и кто за него отвечает.



Совместное картирование

- Создает общий язык: Все начинают использовать одни и те же термины и понимать процесс полностью.
- Повышает точность: Карта отражает реальную практику, а не формальные инструкции.
- Генерирует решения уже на этапе анализа: некоторые корректировки становятся очевидны сразу.

Важно

- Картирование процессов обеспечивает общий язык для команды и безопасность для пациента.
- Оно позволяет увидеть систему целиком, а также разрывы и потери в ней.
- Оно позволяет создать единые регламенты и пути, снижающие риск ошибок.
- Оно высвобождает время персонала для пациента, убирая бесполезную работу.

! Процесс улучшает не карта, а ее реализация

References

Institute for Healthcare Improvement. 5 Steps for Creating Value Through Process Mapping and Observation <https://www.ihp.org/library/blog/5-steps-creating-value-through-process-mapping-and-observation>

Institute for Healthcare Improvement. QI Essentials Toolkit: Flowchart. https://www.ihp.org/sites/default/files/QIToolkit_Flowchart.pdf

NHS Institute for Innovation and Improvement. Improvement Leaders' Guide: Process mapping, analysis and redesign. 2005.

Richard G. Greenhill. Yellowbelt in Continuous QI. ISQua Webinar Series.

