



КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ ОБЛАСТИ



Инструмент бережливого управления: картирование процессов



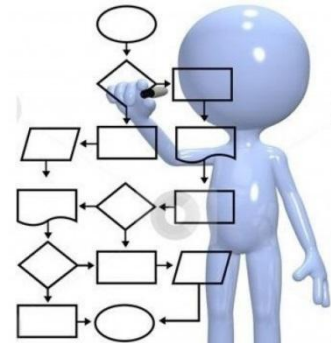
Картирование процесса – схема (алгоритм), изображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей совершенствования текущего процесса и его приближения к идеальному состоянию

Задачи картирования

- ✓ Визуализация каждого этапа движения материальных и информационных потоков процесса
- ✓ Выявление потерь и их источников
- ✓ Выработка единого понятийного аппарата для всех участников процесса
- ✓ Разработка рациональных (эффективных) управленческих решений для оптимизации процесса

Процесс – последовательность задач (операций), которые необходимо выполнить, чтобы закончить единицу работы или добиться определенного результата

Задача (операция) - единица работы внутри процесса



ВАЖНО!

Картирование – первый этап формирования бережливых проектов

Инструмент бережливого управления: картирование процессов



Действия, создающие ценность (значимая работа) – работа, которую необходимо выполнять для обеспечения требований потребителей процесса

Ценность – полезность, присущая продукции, услуге с точки зрения потребителя



ОПТИМИЗИРОВАТЬ

СОКРАТИТЬ

ИСКЛЮЧИТЬ

Цель картирования
устранить все потери и свести всю незначимую работу к минимуму

Инструмент бережливого управления: картирование процессов



Процесс «Первичный прием граждан» в Белгородском центре занятости населения



Значимая работа

Незначимая работа

Потери

ОПТИМИЗИРОВАТЬ

СОКРАТИТЬ

ИСКЛЮЧИТЬ



Этапы картирования процессов

Шаг 1

Выбор процесса

Шаг 2

Составление карточки проекта

Шаг 3

Построение карты текущего состояния процесса

Шаг 4

Проведение замеров времени по процессу

Шаг 5

Анализ проблем, разработка решений

Шаг 6

Построение целевой карты процесса

Шаг 7

Разработка «дорожной карты» реализации мероприятий по улучшениям

Этапы картирования процессов



Шаг 1 Выбор процесса

Критерии выбора процесса:

Процесс не удовлетворяет внутренних и/или внешних потребителей

Задействует большое количество участников (отделов, управлений, структур, граждан).

Процесс является наиболее ресурсоемким

Является социально-значимым процессом

Внешний потребитель – граждане, организации, органы власти

Внутренний потребитель – следующий процесс, структурные подразделения органа власти



Этапы картирования процессов



Шаг 2 Составление карточки проекта

Общие данные:

Заказчик: (руководитель структурного подразделения/руководитель организации, курирующий орган власти).

Процесс: (наименование проблемного процесса, который необходимо улучшить).

Начало процесса: (с чего начинается процесс)

Окончание процесса: (чем заканчивается процесс)

Руководитель проекта (начальник подразделения, в котором протекает процесс).

Команда проекта : (ФИО всех участников проекта).

Обоснование:

(необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса, например, очень длительный процесс, повторяемый процесс, трудоемкий процесс, «сквозной» процесс, отсутствие условий (указать каких) для своевременной реализации процесса, наличие жалоб граждан (необходимо показать динамику возрастания жалоб по процессу и т.д.).

Цели :

Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени протекания процесса, мин.		
Сокращение трудоемкости процесса, чел/час.		
Оптимизировать количество отчетов, шт.		

Эффекты:

Повышение удовлетворенности граждан/заказчика

Повышение «прозрачности» процесса для его участников

Сроки реализации мероприятий проекта:

1. Старт проекта. Защита карточки проекта (дата)
2. Анализ текущей ситуации (дата начала – дата окончания):
 - разработка текущей карты процесса (дата начала - дата окончания);
 - поиск и выявление проблем (дата начала - дата окончания);
 - разработка целевой карты процесса (дата начала - дата окончания);
 - разработка «дорожной карты» реализации проекта (дата начала - дата окончания).
3. Внедрение улучшений (дата начала - дата окончания);
4. Закрытие проекта (дата)



Пример карточки проекта Белгородского центра занятости населения

Общие данные

Заказчик: Костенко Елена Анатольевна, заместитель директора

Процесс: Первичный прием граждан

Начало: Обращение в БЦЗН с целью трудоустройства

Конец: трудоустройство

Команда: Ивлева Т.В, Давыдова В.В, Гончаров Д.М, Кончедалова О.Г, Бадю А.С.

Руководитель проекта: Сопотова Людмила Алексеевна, заместитель директора

Обоснование

1. «Стволовой» процесс в работе службы занятости.
2. Процесс требующий, максимальной концентрации внимания сотрудников на данных, вносимых в программный комплекс.
3. Процесс, определяющий дальнейшую работу по оказанию услуг ЦЗН.
4. Самый трудозатратный процесс в оказании услуг ЦЗН и возможности и сроки трудоустройства гражданина.

Цели и эффекты

1. Сокращение времени протекания процесса первичного приема граждан с интервала: 55 минут 06 секунд – 2 часа 16 минуты 2 секунд до интервала: 32 минут 40 секунд – 1 час 10 минут 30 секунд

Сроки

1. Защита проекта 17.04.2018 г.
2. Kick-Off 22.05.2018г (защита плана действий)
3. Реализация плана мероприятий до 29.06.2018 г.
4. Защита итогов 29.06.2018 г.

Этапы картирования процессов



✓ Шаг 3 Построение карты текущего состояния

Карта текущего состояния процесса – это графическое представление последовательности действий, позволяющая увидеть проблемы в процессе, их первопричины, а также разработать предложения его улучшению.

ПОРЯДОК ПОСТРОЕНИЯ КАРТЫ:

1 Разместить на столе/стене лист бумаги формата А2

2 Написать название (заголовок) картируемого процесса

3 Определить границы процесса, заказчика и поставщика, вход и выход процесса

4 Между входом и выходом, на основании имеющейся информации, с помощью стикеров необходимо обозначить основные виды выполняемых работ (операций)

5 Провести замеры времени по каждой операции

6 Нанести информацию о времени операций на стикеры

7 Используя условные обозначения, нанести на карту все виды связей между операциями

8 Обозначить узкие места, проблемы в процессе.

ЦВЕТОВАЯ ИНДИКАЦИЯ СТИКЕРОВ

Данные об операции		Исполнитель
		Формулировка операции
		Время операции



Формулировка потери/проблемы

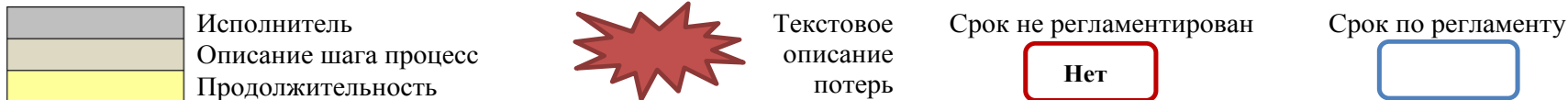


Формулировка решения проблемы

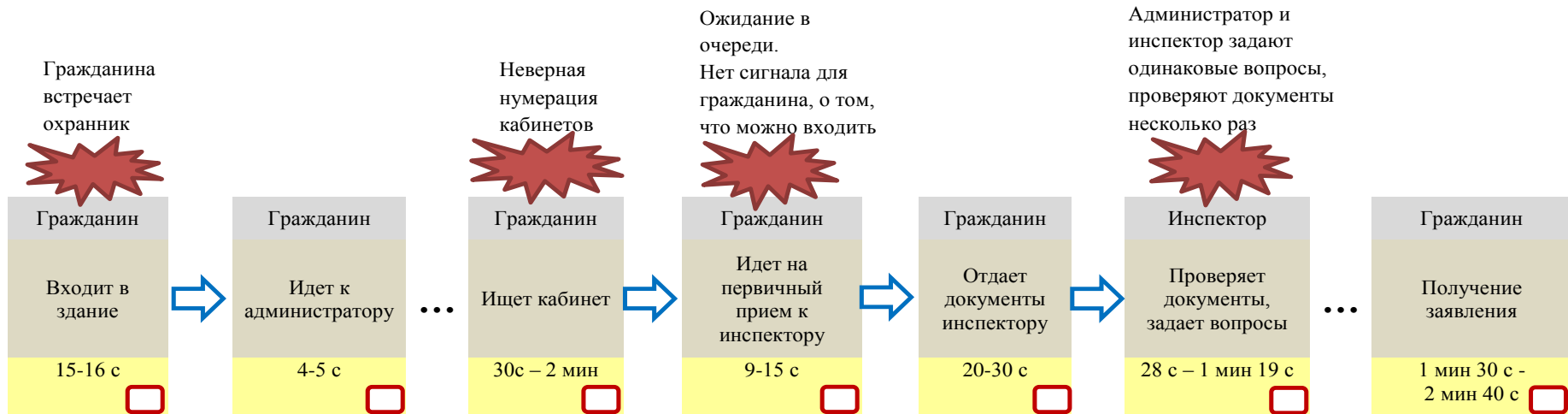
Карта текущего состояния процесса



Пример оформления карты текущего состояния процесса «...»



Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 55 мин. 06 с. – 2 часа 16 мин. 20 с.

Время протекания процесса – это сумма времени всех операций

Карта текущего состояния процесса



Картирование процесса первичного приема граждан
на базе ОКУ «Белгородский городской центр занятости»





✓ Шаг 4 Проведение замеров времени по процессу (хронометраж)

Что такое хронометраж?

Хронометраж процессов — метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий (работ по процессу)

Кто проводит хронометраж?

1. Независимые эксперты (сотрудники других отделов/подразделений, студенты);
2. Независимые эксперты совместно с рабочей группой проекта.

Алгоритм проведения хронометража:

1. Ознакомление с нормативной базой, регламентирующей процесс (если имеется).
2. Проведение замеров времени с помощью секундомера на каждом этапе процесса.
3. Занесение соответствующей информации в таблицу.
4. Замеры времени операций по процессу, необходимо проводить в течение недели, если это ежедневные операции (процесс), в течение месяца – если процесс еженедельный, в течение трех месяцев – если процесс ежемесячный. Если процесс носит ежеквартальный, ежегодный характер – замеры проводятся единоразово.
5. Количество замеров по процессу должно быть не менее 5.

ВАЖНО! Для получения наиболее объективной информации замеры должны проводиться независимыми экспертами

ВАЖНО! После проведения замеров может быть пересмотрена оцифровка **ЦЕЛЕЙ** представленных в карточке проекта

Этапы картирования процессов



Форма заполнения замеров времени по процессу

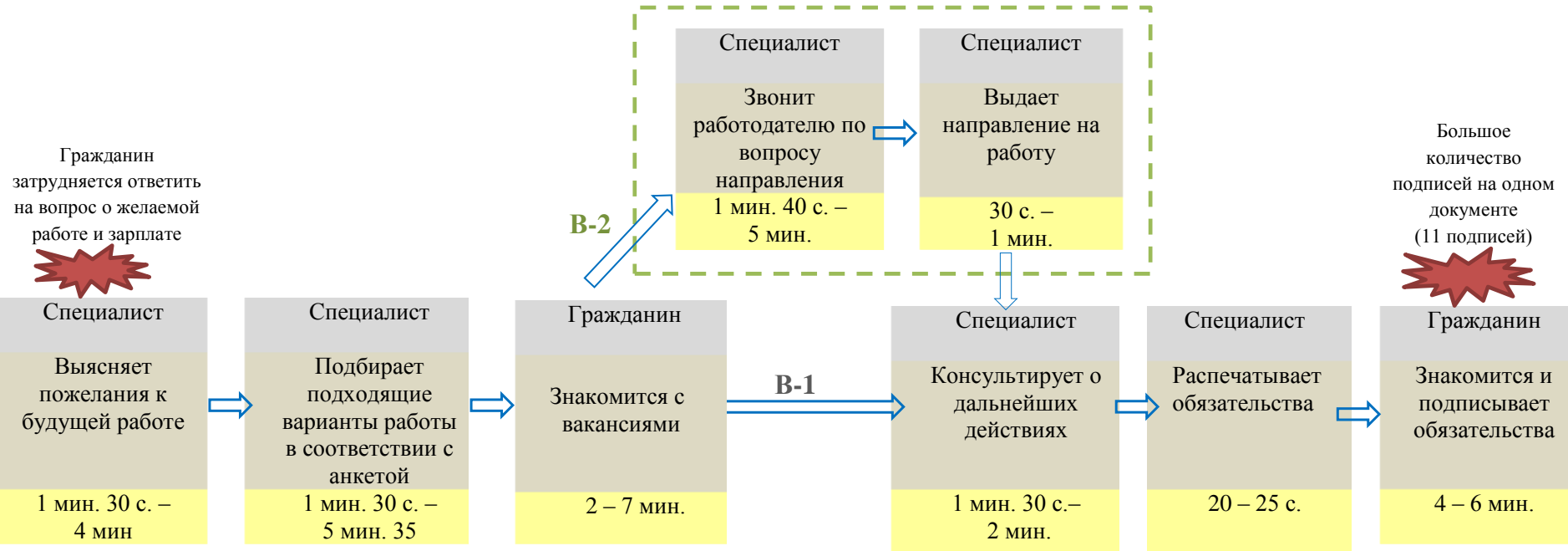
Наименование процесса: _____							Дата проведения хронометража « » ____ 2018 г.
Регламентируемое время выполнения процесса _____							
	Участник процесса (ФИО, должность)	Наименование работ (операций) по процессу	Фактическое время начала операции	Фактическое время окончания операции	Время выполнения операции, мин.	Время ожидания (простоя) при совершении операций/ между операциями, мин.	Причины (простоя) при совершении операций/между операциями, мин.
1.		Наименование операции 1					
2.		Наименование операции 2					
3.		Наименование операции 3					
n		Наименование операции n					

Этапы картирования процессов



Пример доработки карты текущего состояния после проведения хронометража

Участок процесса «Первичный прием граждан»



В ходе хронометража было установлено, что процесс может протекать по 2-м вариантам

ВПП - 1 (время протекания процесса) – 7 мин. 50 с. – 25 мин.

ВПП - 2 (время протекания процесса) – 10 мин. – 31 мин.

Пирамида проблем

Федеральный уровень

проблемы, решение которых требует внесения изменений в федеральное законодательство, работу федеральных программных продуктов

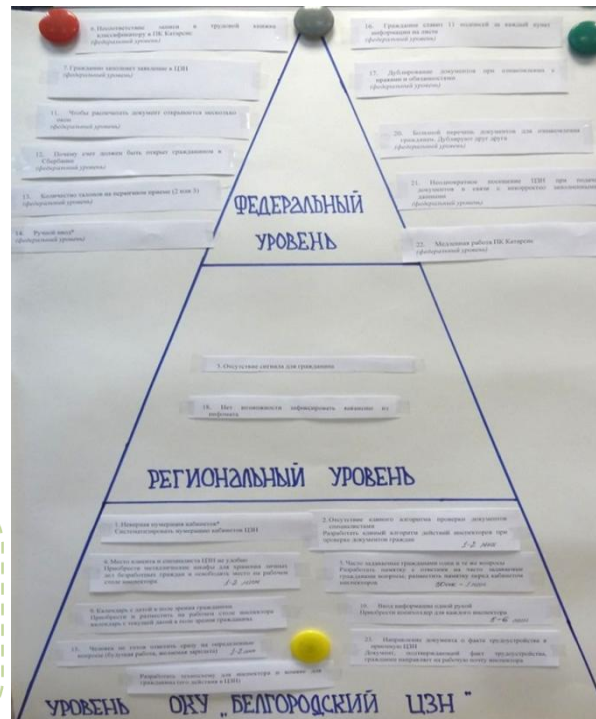
Региональный уровень

проблемы, решение которых требует проведения мероприятий с привлечением других органов власти области, внесения изменений в региональное законодательство

Уровень организации (отдела, управления, департамента)

проблемы, решение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов и возможно силами органа власти, в котором проходит картирование

Пример пирамиды проблем ОКУ «Белгородский ЦЗН»



Этапы картирования процессов

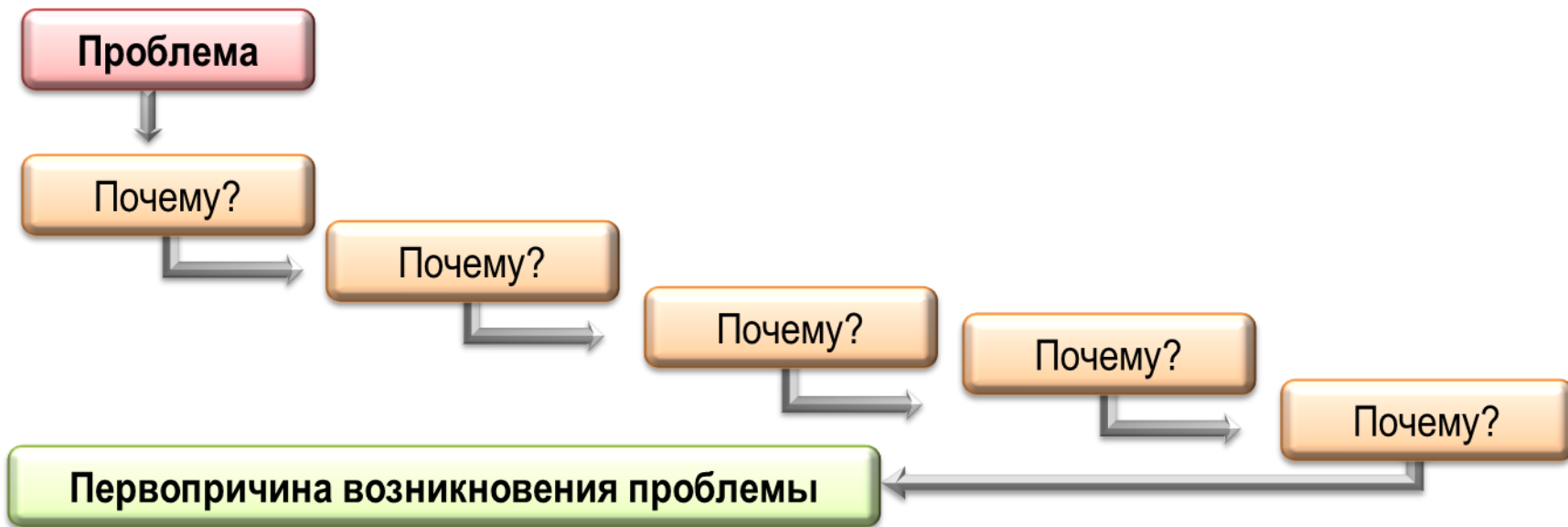


✓ Шаг 5 Анализ проблем, разработка решений

«5 почему?» - это метод поиска первопричины возникновения проблемы с помощью повторения одного вопроса — «Почему?» последовательно до 5 раз.

Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий.

Количество «5» подобрано эмпирическим путём и считается достаточным для нахождения решения типичных проблем.



Алгоритм анализа проблем



Проблемы*	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели
Проблема 1	Первопричина 1	Решение 1	- 2 мин. в ВПП
		Решение 2	- 30 сек. в ВПП
	Первопричина 2	Решение 1	
		Решение 2	
		Решение 3	
	3	...	
Проблема 2	1
	2		
	...		

*Первопричины проблем определяются методом «5 почему?»

Пример анализа проблем в ОКУ «Белгородский ЦЗН»

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в цель
<p>17. Вся информация - лишь одной рукой</p>	<p>инспектор второй рукой держит документы граф- данина</p> <p>для удобства работы</p> <p>"закрывается" документ</p>	<p>Приобретение копиролдера</p> <p>обучение специа- листов боковой вводу данных (двумя руками)</p>	<p>экономия</p> <p>4,30 мин. — 6,10 мин.</p>

Этапы картирования процессов



✓ Шаг 6 Построение целевой карты процесса

Карта целевого состояния процесса – это алгоритм (схема) последовательного выполнения работ (операций) по процессу при внедрении тех разработанных улучшений, которые могут быть применены в сроки реализации проекта при наличии необходимых ресурсов.

Для чего это нужно?

- Для визуализации целевого состояния процесса на момент завершения проекта

Основные этапы:

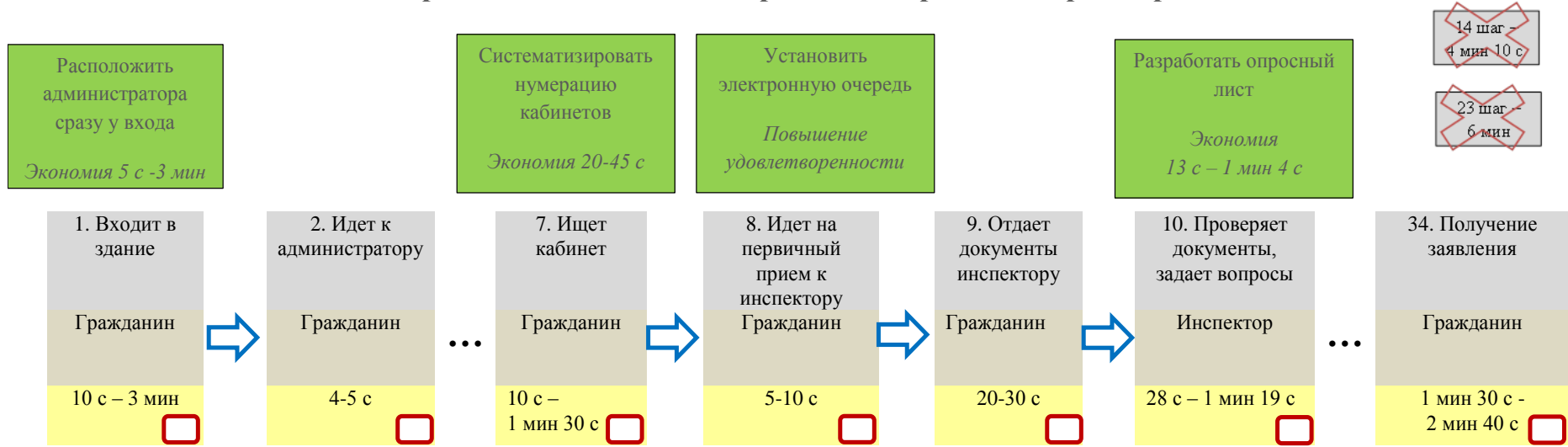
1. Поместите на карте процесса входы и выходы, а также этапы, которые определены как значимая работа.
2. Выработайте решения как соединить этапы между собой, отражая в том числе этапы незначимой работы и потерь, без которых в данных момент не обойтись.
3. Укажите время каждой работы (операции), оцените время протекания процесса.



Этапы картирования процессов



Карта целевого состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 32 мин 40 с – 1 час 10 мин 30 с

- 42% - 47,5%

Этапы картирования процессов



✓ Шаг 7 Разработка «дорожной карты» реализации мероприятий по улучшениям

«дорожная карта» = план управления проектом

Для чего это нужно?

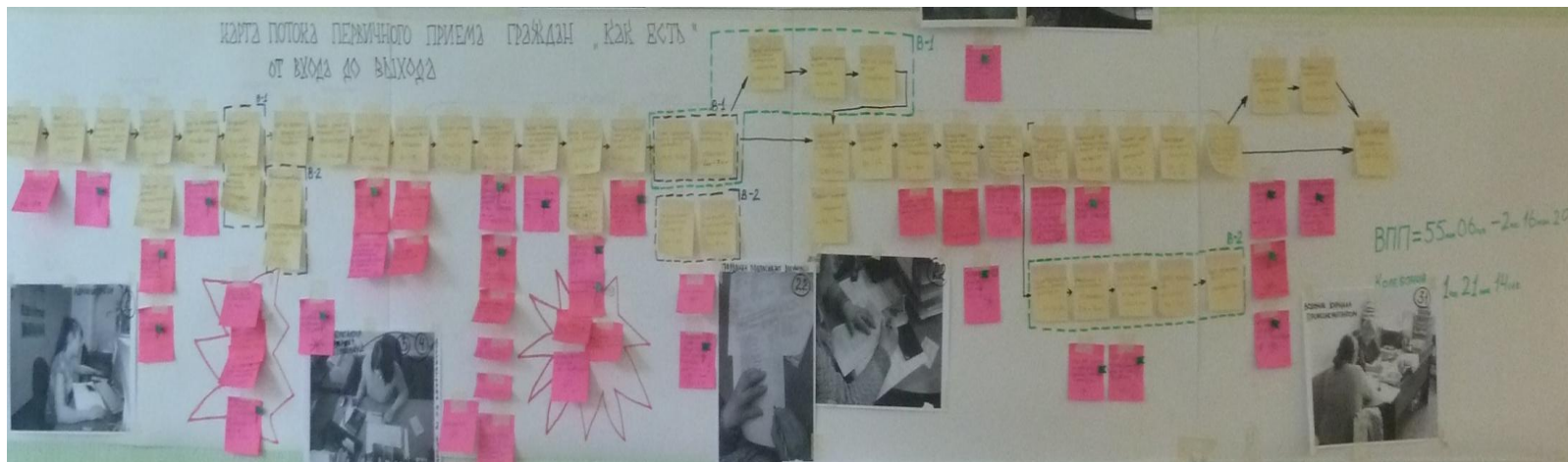
- Для составления единого перечня мероприятий, определения их взаимосвязи и влияния на достижение целей, установления сроков и ответственных за реализацию

Основные этапы:

1. На основе решений, выработанных командой проекта составьте план мероприятий.
2. Детализируйте мероприятия до задач конкретным исполнителям с длительностью не более 2х недель
3. Определите эффект от реализации мероприятий, непосредственно влияющих на достижение целей

№	Наименование	Дл-ть, дн.	Начало	Окончание	2018		2019		2020		2021	
					I	II	I	II	I	II	I	II
I	Проведения анализа текущей ситуации	1158	01.11.18	01.01.21	■	■	■	■	■	■		
1.	Провести фотофиксацию до начала проекта	221	01.11.18	31.05.18	■							
2.	Составить ТПР	221	01.11.18	31.05.18	■							
3.	Разработать анкеты удовлетворенности и доступности оказания гос услуг/проведения приема граждан КЕМ	221	01.11.18	31.05.18	■							
4.	Промониторить население на предмет удовлетворенности и доступности...	221	01.11.18	31.05.18	■							
5.	Провести хронометраж процессов	792	01.04.19	01.06.20	■	■	■	■	■	■		
6.	Провести картирование процесса...(текущее состояние)	792	01.04.19	01.06.20	■	■	■	■	■	■		
7.	Проанализировать проблемы, найти решения	792	01.04.19	01.06.20	■	■	■	■	■	■		
8.	Составить карту потока будущее и целевое состояние	792	01.04.19	01.06.20	■	■	■	■	■	■		
9.	Провести картирование процесса ...	945	01.06.19	01.01.21	■	■	■	■	■	■	■	

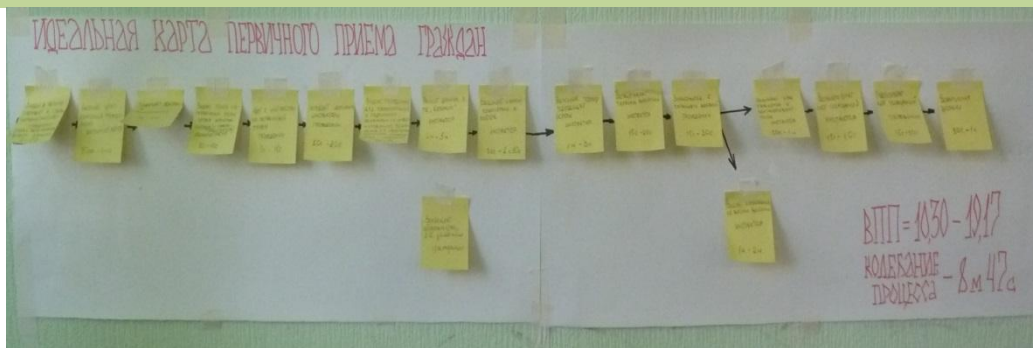
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ: ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЕРВИЧНОГО ПРИЕМА ГРАЖДАН НА БАЗЕ ОКУ «БЕЛГОРОДСКИЙ ЦЕНТР ЗАНЯТОСТИ» (управление по труду и занятости населения)



**Время протекания процесса
от 55 мин 06 сек до 2 ч 16 мин 20 сек**

**Колебание процесса
1 ч 21 мин 14 сек**

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ: ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЕРВИЧНОГО ПРИЕМА ГРАЖДАН НА БАЗЕ ОКУ «БЕЛГОРОДСКИЙ ЦЕНТР ЗАНЯТОСТИ» (управление по труду и занятости населения)



ИДЕАЛЬНАЯ КАРТА – контролируемый поток действий гражданина и инспектора.

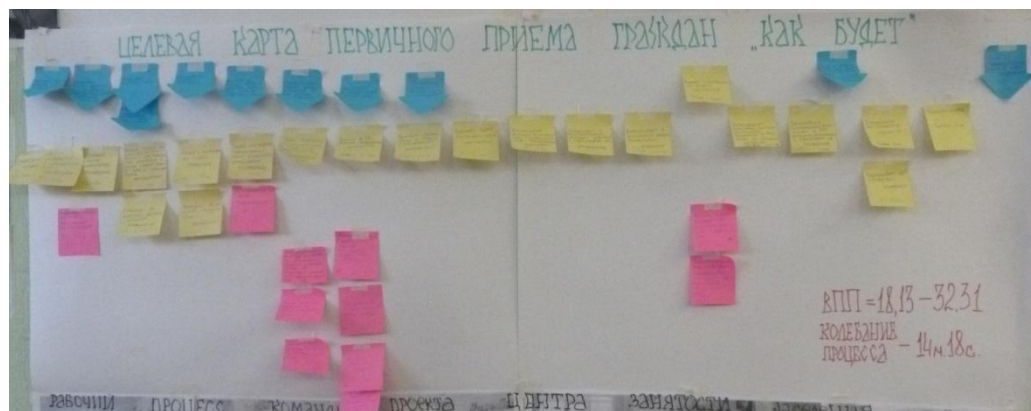
ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ – отсутствие проблем «ежей» в ходе протекания процесса

Время протекания процесса
от 10 мин 30 сек до 19 мин 17 сек

Колебание процесса
8 мин 47 сек

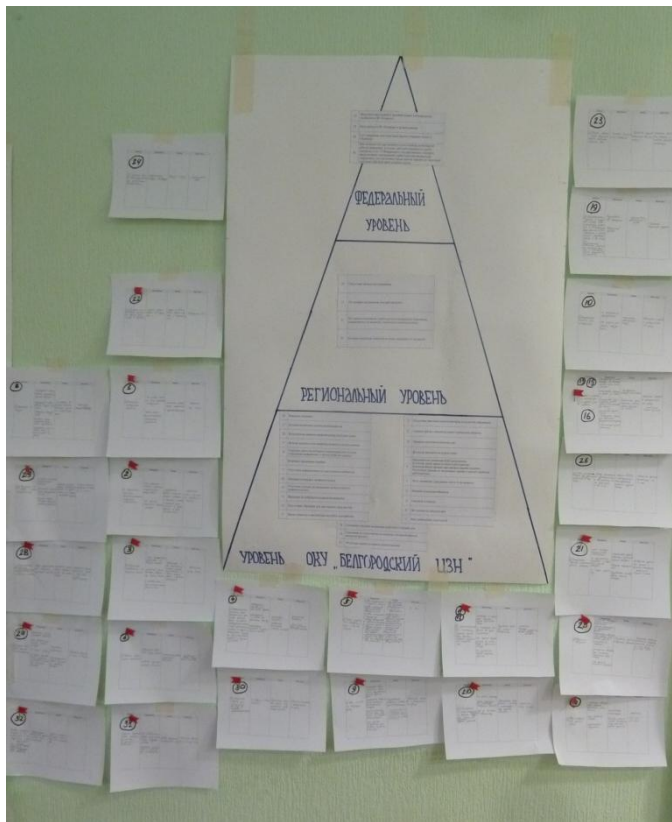
ЦЕЛЕВАЯ КАРТА – карта будущего состояния процесса, которая наглядно представляет как будет выглядеть процесс после решения ряда проблем, выявленных в процессе картирования

Время протекания процесса
от 18 мин 13 сек до 32 мин 31 сек
Колебание процесса
14 мин 18 сек



ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ: ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЕРВИЧНОГО ПРИЕМА ГРАЖДАН НА БАЗЕ ОКУ «БЕЛГОРОДСКИЙ ЦЕНТР ЗАНЯТОСТИ» (управление по труду и занятости населения)

ПИРАМИДА ПРОБЛЕМ



УГОЛОК РЕШЕННЫХ ПРОБЛЕМ



Количество проблем с разбивкой по уровням решения
Федерального уровня – 4
Регионального уровня – 4
Уровень ЦЗН – 25

В ХОДЕ ПРОЕКТА:
решены - 30 (90,9%),
в стадии решения - 2 (6,1%),
не решены - 1 (3,0 %)