



РОСАТОМ



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
СИСТЕМА
РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Паспорт (карточка) проекта и картирование потоков создания ценности *(второй модуль)*

Артемов С.А.



Паспорт проекта «Оптимизация процесса первичного приема для оказания экстренной медицинской помощи в травмпункте «ОГБУЗ «Городская больница № 2

УТВЕРЖДАЮ:

Главный врач

ОГБУЗ «Городская больница №2

г. _____»

_____ А.В. Иванов

(подпись)

СОГЛАСОВАНО:

Главная медицинская сестра

ОГБУЗ «Городская больница №2 г.

_____»

_____ Н.Н. Петрова

(подпись)

Общие данные:

Заказчик: А.В. Иванов, главный врач

Процесс: первичный прием для оказания экстренной медицинской помощи в травмпункте (уточнение: только при госпитализации)

Границы процесса:

От: факт обращения пациента в травматологический пункт

До: пациент госпитализирован, отправлен на машине скорой помощи

Руководитель проекта Петрова Н.Н., главная медицинская сестра

Команда проекта:

Непша А. В. – аналитика и сбор данных

Черенкова Ю. В. – организация мероприятий в травмпункте

Бидыло Е.В. – внесение корректировок в программные продукты

Яснев В.И. – разработка и корректировка медицинских стандартов

Обоснование:

- массовость в работе травматологического пункта, 52% от всех обращений;

- трудоемкость, задействует более 1000 чел./час каждый месяц при плане не более 800 чел./час. Регулярные переработки медперсонала;

- вариабельность процесса - различные варианты протекания из-за отсутствия внутренних стандартов, что вызывает очереди и жалобы пациентов;

- регулярные нарекания со стороны проверяющих органов

Цели и эффекты:

Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени нахождения пациента в травматологическом пункте	Мин. 2ч.40 м. Макс 5ч.20мин.	Не более 1 часа
Сокращение трудоемкости на одного пациента	2-3 чел./час.	Не более 1 чел./час.
Сокращение перемещений пациентов	140 м	20 м

Эффекты:

Повышение «прозрачности» процесса для его участников

Повышение управляемости процесса за счет его стандартизации

Сроки:

1. Защита паспорта проекта (5 мая 2018 г.)

2. Анализ текущей ситуации:

- разработка текущей и целевой карт процесса (8 мая – 8 июня 2018г.);

- работа с выявленными проблемами (8 июня – 20 июня 2018 г.);

- разработка плана действий (20 июня - 30 июня 2018 г.).

3. Защите плана действий, kick off (1 июля 2018).

4. Реализация плана действий (2 июля – 15 сен. 2018 г.).

5. Защита результатов проекта (20 сен. 2018 г.).

6. Производствен. анализ, проверка результатов (30 сен. 30 окт.2018г.).

7. Разработка и корректировка стандартов (30 окт. – 20 ноя. 2018г.).



Принято выделять следующие этапы:

Этап 1 – «Подготовка и открытие проекта» – 2-3 недели;

Этап 2 – «Диагностика и целевое состояние» – 4-5 недель;

Этап 3 – «Внедрение улучшений» – 8-10 недель;

Этап 4 – «Закрепление результатов и закрытие проекта» – 3-4 недели. .

Возможны и «форсированные» проекты по 2-3 месяца

Главная угроза – «локальная оптимизация» (улучшение одного из процессов в ущерб всей системе). Чтобы избежать локальной оптимизации:

1. **Открывайте проекты сообразуясь со стратегией**
2. **Стремитесь к синергии проектов**
3. **Открывайте проекты с перспективой тиража**
4. **Привязывайте проекты к бизнес-результатам**
5. **Открывайте проекты в логике протекания продуктовых ПСЦ**



Совет 1: При отсутствии идей по открытию проектов обратите внимание на жалобы клиентов и сотрудников, очереди, невыполненные нормы законодательства, бенчмарки, регулярные конфликты.

Совет 2: Попробуйте не открыть проект, а проникнуться образом конечного результата улучшения процесса

КРИТЕРИИ БЕРЕЖЛИВОГО МФЦ

1 УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКАМИ ЗАЯВИТЕЛЕЙ

отсутствуют пересечения потоков заявителей с потоками сотрудников



2 КАЧЕСТВО ПРОСТРАНСТВА

рабочие места сотрудников МФЦ организованы по стандарту в соответствии с технологией 5s



3 УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

доля запасов, хранящихся непосредственно в МФЦ не превышает установленную норму



4 СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

не менее 90% процессов МФЦ стандартизированы



5 КАЧЕСТВО ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

доля обоснованных ошибок сотрудников МФЦ, допущенных при работе с документами, необходимыми для предоставления услуг не более 2% от общего количества обращений

6 ДОСТУПНОСТЬ УСЛУГ

предварительная запись доступна на ближайшие дни; организовано выездное обслуживание

7 ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

эффективная работа системы реализации предложений по внедрению улучшений - не менее 30% реализованных улучшений от принятых в работу

8 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛОГИСТИКИ

отсутствуют нарушения сроков и графиков доставки документов в ведомства

для уточнения целевых значений критериев запущено более **10** проектов на площадках МФЦ

Проекты открываются в логике установленных критериев

1. Улучшение несуществующего процесса (вновь создаваемый процесс или хаотичная деятельность)
2. Улучшение процессов, функционирующих в «пожарном» режиме
3. Проект на «внедрение» лин-инструмента (5С, визуализация и пр.
4. Улучшение уникальных процессов, которые протекают очень редко и каждый раз в разных условиях
5. Проект про 1-2 мелких очевидных улучшений
6. Плановая деятельность, осуществляемая в штатном режиме представленная в виде проекта по улучшениям
7. Проект, как прикрытие уже принятых решений или лоббируемых решений
8. Проект без серьезного обоснования (не своевременный, без мотивации, проблематики и заказчика)



Поток Создания Ценности — непрерывная последовательная деятельность по преобразованию ресурсов в готовый продукт, соответствующий требованиям заказчика



Карта ПСЦ — графический метод отражения состояния потока

Картирование — процесс создания карт ПСЦ





1. **Единый «язык»** общения сотрудников из разных подразделений, основанный на фактах, которые видели все участники команды при картировании
2. **Единый опыт** всей команды при погружении в процесс и проблематику, вовлеченность
3. **Единую логику**, через «говорящую» визуализацию, помогающую осуществлять последовательные и точечные воздействия на улучшаемый процесс



1. Не картируем сами свой процесс
2. Фиксируем все, что видим, что не видим - не додумываем
3. В картировании принимает участие вся команда проекта
4. Не ищем проблем в людях, ищем несовершенство в процессах
5. Картируем в месте, где происходит процесс, а не в кабинете



... потому что мозговой штурм – это инструмент для генерирования решений, а не метод сбора данных:

- Всплывут не актуальные проблемы, а актуальные будут упущены
- Будут обсуждаться легенды вместо фактов
- У обозначенных проблем нельзя будет определить место, время и природу возникновения
- Будут свалены в кучу проблемы, первопричины проблем, идеи по их решению, цели
- Получим много эмоций и словесной шелухи
- Ну и мы ведь это уже пробовали много раз... и не сработало



Японский принцип «генти генбуцу» - иди и смотри



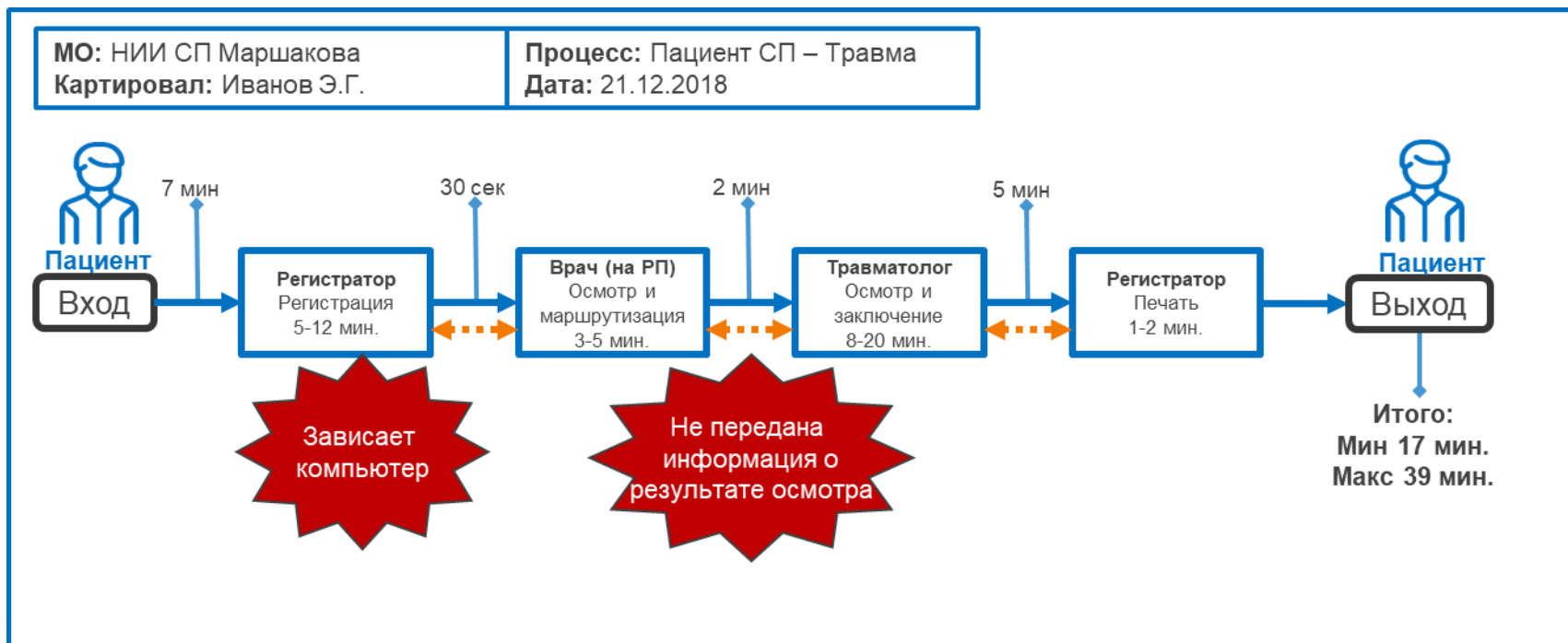
Удобнее **картировать стикерами**, чтобы быстрее можно было перестраивать процесс под новые факты и моделировать целевое состояние. Когда проект завершен, то карты в стикерах перерисовываются в электронный формат или в виде фотографии вставляются в отчетную презентацию

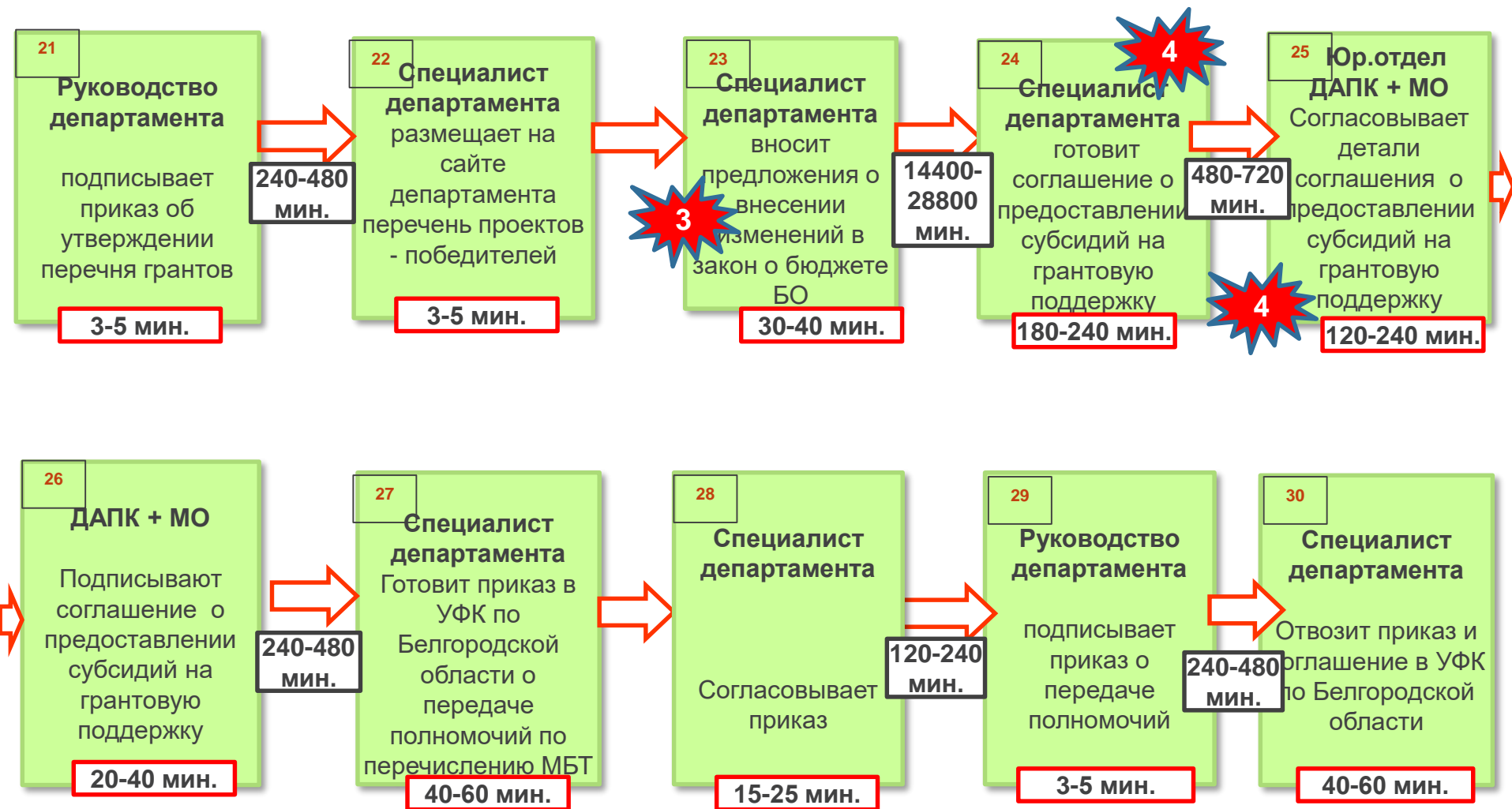
Основные данные в карте ПСЦ:

1. В карточке-стикере, операции потока:

- Кто выполняет эту операцию
- Шаг (операция) в виде отлагольного действия
- Время протекания операции

2. Проблемы, фиксируемые значком «ёж»







ПРОБЛЕМЫ:

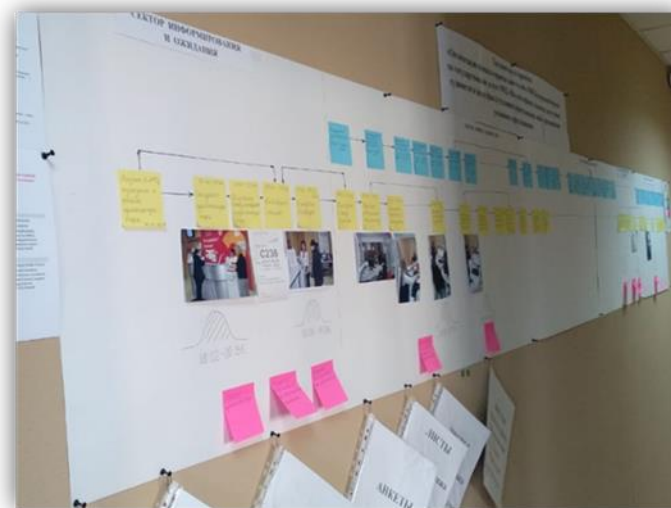
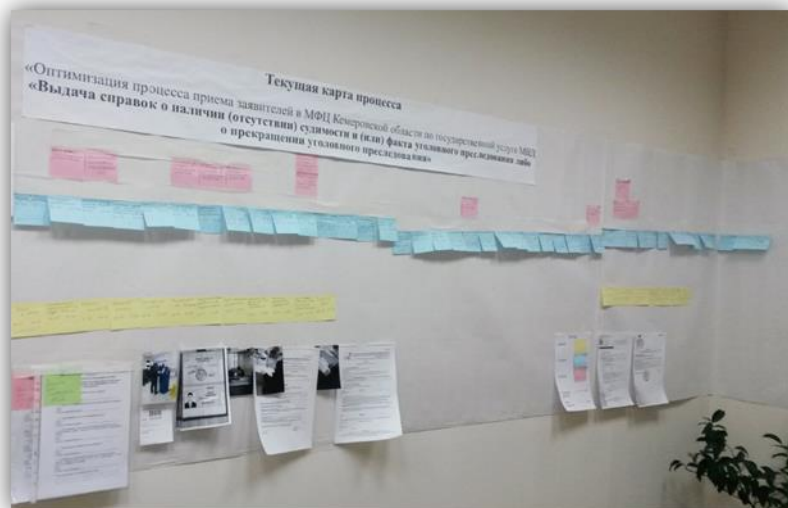
- 1 Перебои в работе АИС МФЦ МРС
- 2 Изменение форм отчётности
- 3 Длительная процедура согласования письма
- 4 Отсутствие электронных адресов почты МФЦ Белгородской области
- 5 Различный перечень предоставляемых государственных и муниципальных услуг

ИТОГО - ВПП от 22 808 до 34 107 минут

№ Проблемы

Продолжительность
 Исполнитель
 Описание шага процесса

1. Замеры, исходя из целей (н-р: трудоемкость, качество, стоимость)
2. Фото проблем, локаций и операций
3. Шаблоны документов, встречающихся в потоке
4. Приказы, распоряжения, законы, регулирующие поток
5. Статистические данные и графики
6. Разные цвета стикеров (н-р: для разделения операций, добавляющих ценность и потерь)

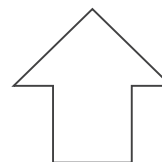


НО! Любая дополнительная информация усложняет чтение карты

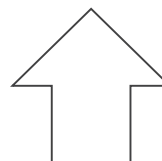
- В целевой карте могут оставаться «ежи», в идеальной - нет
- Идеальное состояние при погружении в процесс будет постоянно меняться, т.к. будет меняться восприятие процесса
- **Целевое состояние процесса, гораздо важнее целей!**



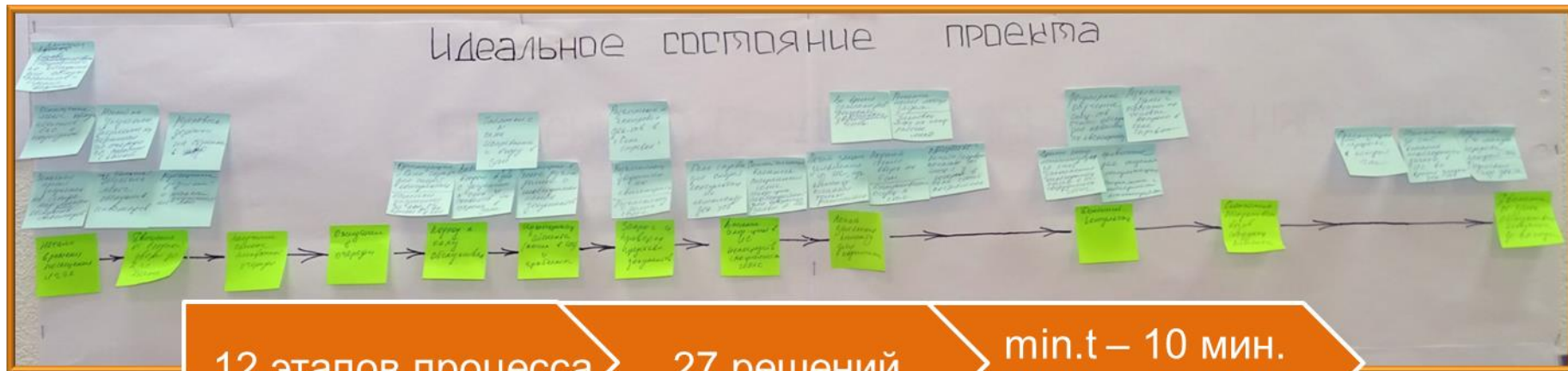
3. Карта целевого состояния



2. Идеальное состояние («10 X»)



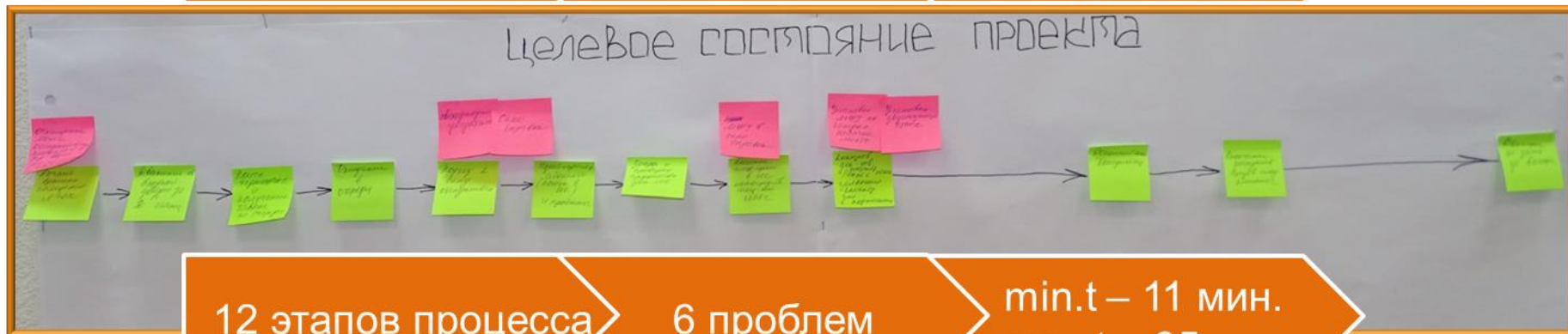
1. Карта текущего состояния



12 этапов процесса

27 решений

min.t – 10 мин.
max.t – 18 мин.



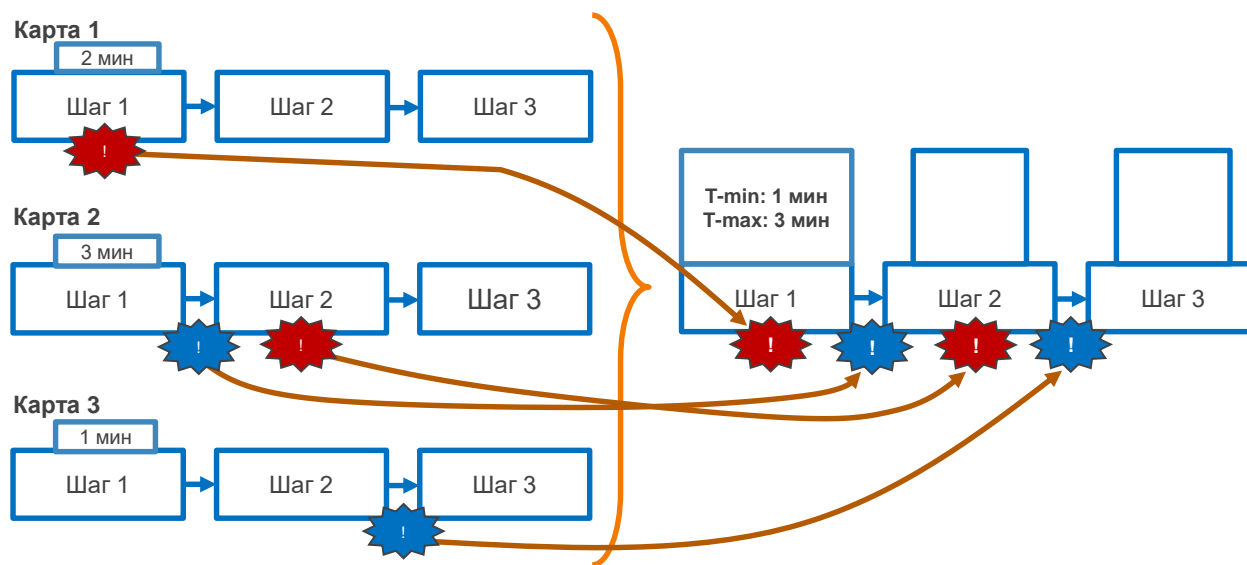
12 этапов процесса

6 проблем

min.t – 11 мин.
max.t – 35 мин.

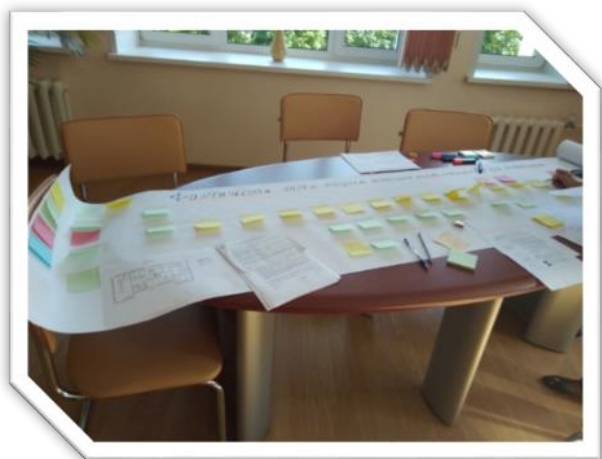
Для лучшей визуализации карты располагаются друг под другом

При построении фактической карты для исследования вариабельности процесса хватает **10 замеров**. Замеры проводятся: в разное время, в разных условиях, с разными клиентами и исполнителями. Если процесс при замерах протекает по-разному, то это серьезная проблема и при составлении карты это нужно показать (н-р: разными стикерами)



На сводную карту переносятся все «ежи», T-min и T-max (время минимальное и максимальное) всех замеров

Карта строится в **пределах границ процесса**, обозначенных в паспорте, границами регулируется сложность и масштаб проекта



Хорошая практика – описать процесс **от Заказчика** (размещает сигнал о потребности в услуге) **до Заказчика** (дает обратную связь по полученной услуге), т.е. с логического начала до логического конца

1. Если каждая операция разбивается в пределах минуты, то операция в час будет не уместной
2. Место потока, где максимальное количество проблем, описывается более подробно (более мелкими операциями). Место потока, где проблемы отсутствуют, можно описать более крупными по длительности операциями
3. Если операция содержит несколько исполнителей, то ее нужно разбить на несколько операций с одним исполнителем в каждой

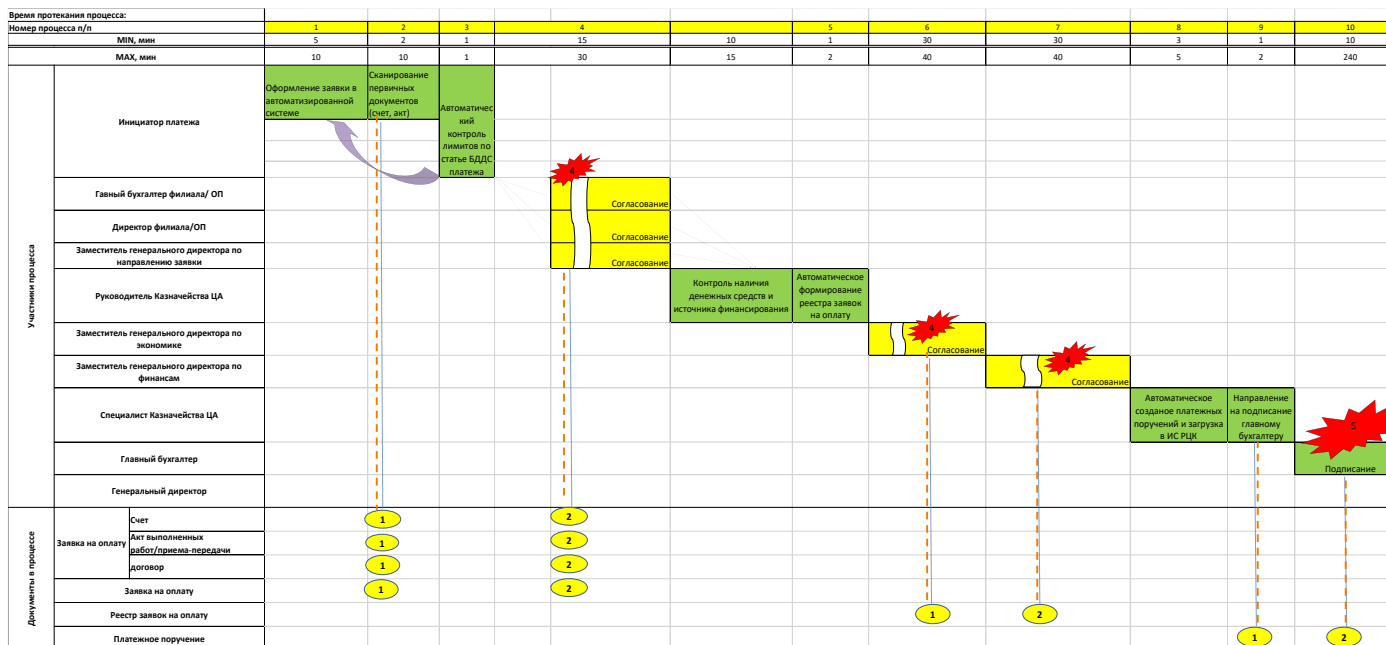


1. **Потери**, действия не добавляющие ценность
2. **Лишние ресурсы**: документы, помещения, оборудование, участники
3. **Колебания** времени выполнения операций больше 20%.
4. **Требования** внутренних и внешних клиентов не установлены или не выполняются
5. **Цикличность, ветвления**
6. **Возвраты** процесса вспять, множественные касания документов
7. **«Узкие места»**, недостаточная пропускная способность операции
8. **Сбои**, нарушения, аварии, нештатные ситуации
9. **Жалобы** клиентов и сотрудников, очереди
10. **Предписания** проверяющих органов, штрафы
11. **Конфликты** между участниками процесса
12. **Вариабельность** течения процесса в зависимости от разных условий
13. **Перегрузки**, неравномерная загрузка
14. **Стандарты**, не актуальные, их отсутствие

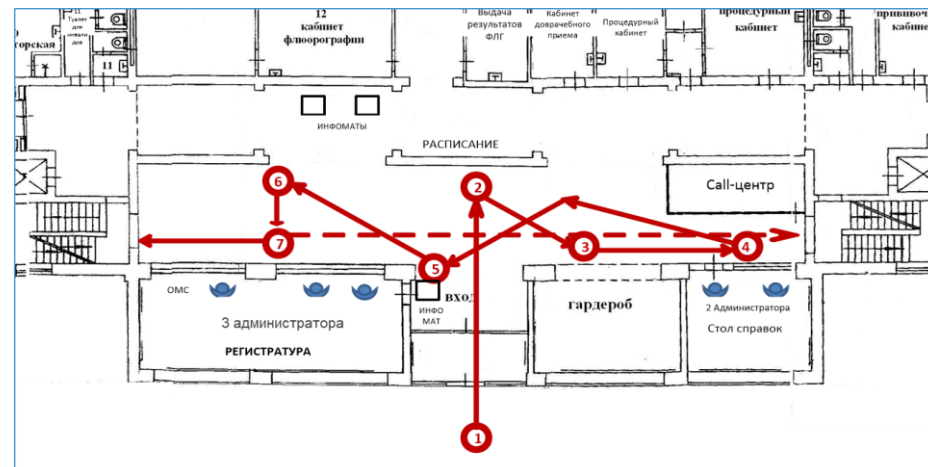
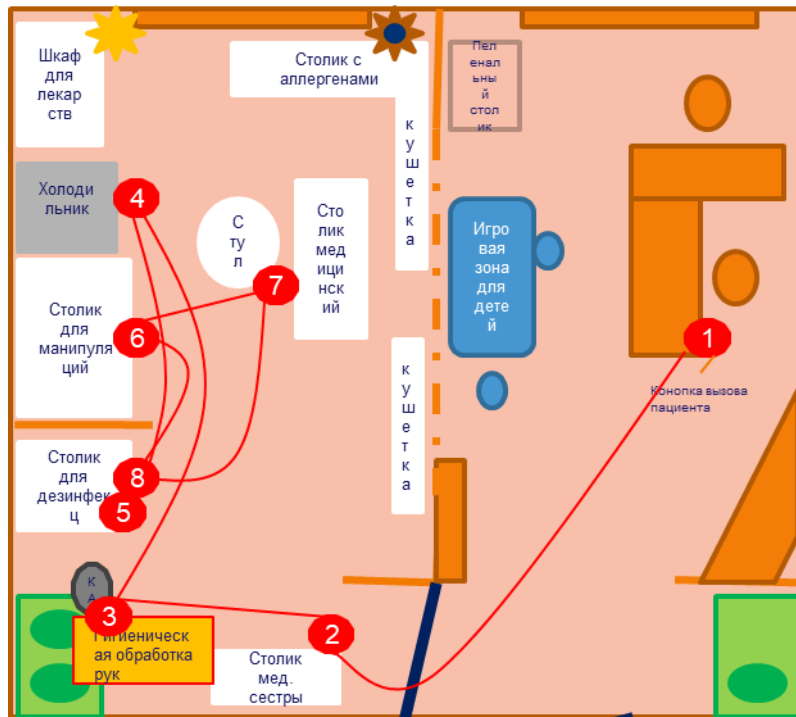




Параллельное картирование. Способ отражения параллельных действий участников ПСЦ (н-р: заявитель и инспектор), для формирования идей по снижению взаимных ожиданий



Метод «бассейновых дорожек» - это визуализация с отдельным выделением участников и документов в потоке, когда их много. Хорошо видны количество касаний каждого документа и роли каждого из участников



1. Вход пациента в поликлинику и переход к расписанию
2. Поиск необходимого врача
3. Раздевание в гардеробе
4. Уточняющие вопросы в столе справок

5. Взятие талона в инфомате в регистратуру
6. Ожидание в очереди
7. Общение с администратором по необходимым вопросам и переход к врачу

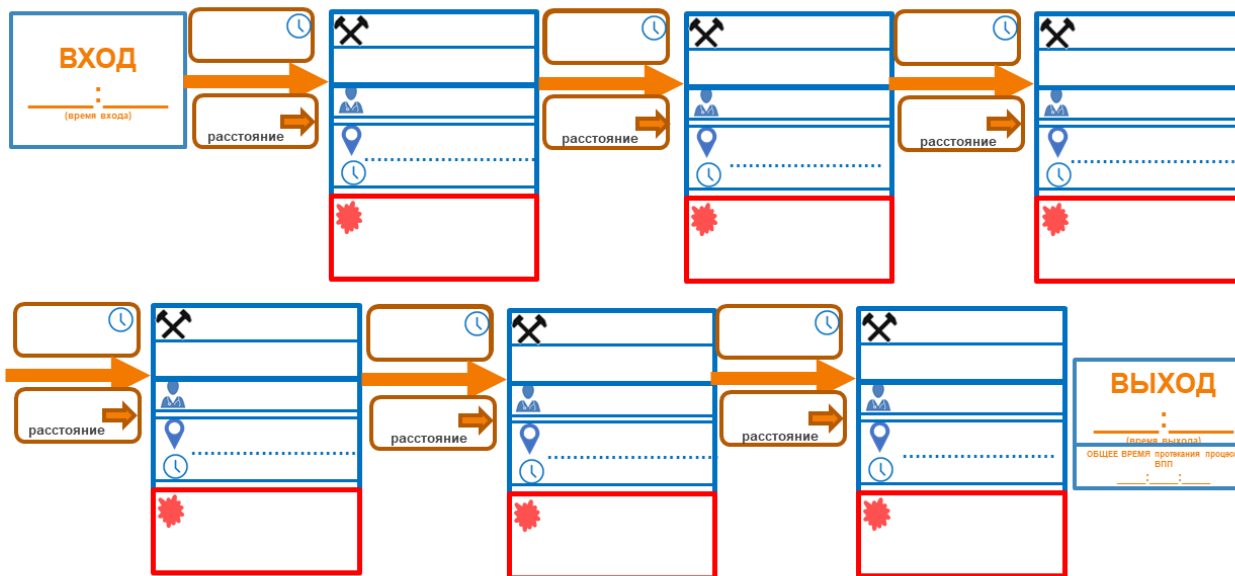
«**Диаграмма спагетти**» - это визуализация проходимых участниками описываемого потока маршрутов. Хорошо видны проблемы текущей планировки помещений и достоинства новой планировки, если строится целевая диаграмма



Использование видеосъемки. Позволит отследить действия очень подробно, вплоть до мелкой моторики. Поможет зафиксировать факты проблем, которые не видны или послужить доказательством, если проблемы не признаются участниками потока

Организация: _____ Дата: _____ День недели: _____
 Процесс\Цель клиента: _____

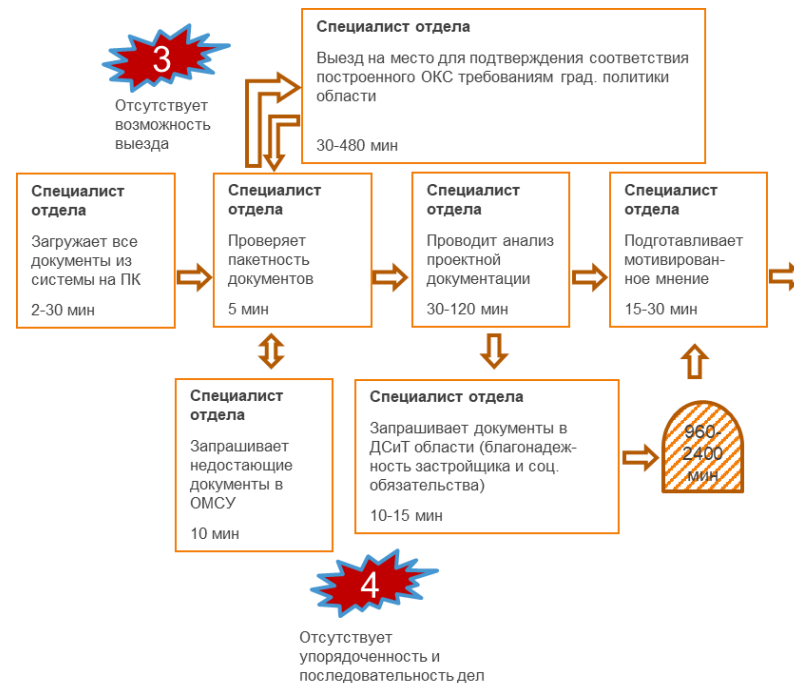
Картировали:



- Место\Этаж – место взаимодействия. Например: стойка информация (1 этаж), кабинет (4 этаж)
- Участник – сотрудник, взаимодействующий с клиентом.
- Действие – действие сотрудника по отношению к клиенту. Например: оформляя заявку, заполняя форму и т.п.
- Длительность – время действия/перемещения между действиями в минутах и секундах.
- Проблема – описание проблемы

- Ожидание\очередь «Петляния»
- Перемещение на лифте
- Перемещение по лестнице

Шаблоны картирования. Шаблоны позволят быстрее провести обучение, собрать информацию в одном формате и быстро ее обработать



На картах можно отражать ветвления и цикличность. Это помогает увидеть реальное течение процесса, вскрыть проблемы с актуальностью текущих стандартов

