



РОСАТОМ

Создание процессной модели

Артемьев Сергей Анатольевич

2022 г.

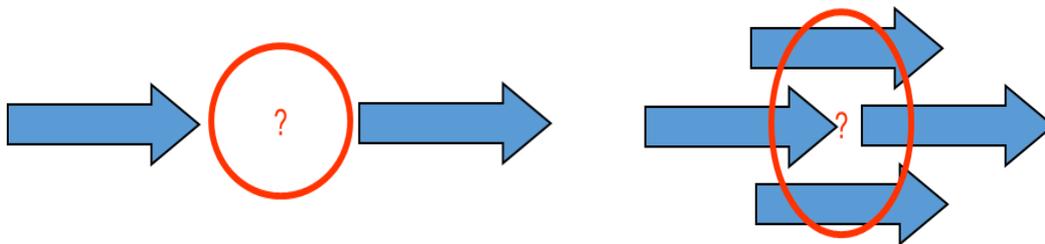


Упражнение: дайте названия этим ситуациям

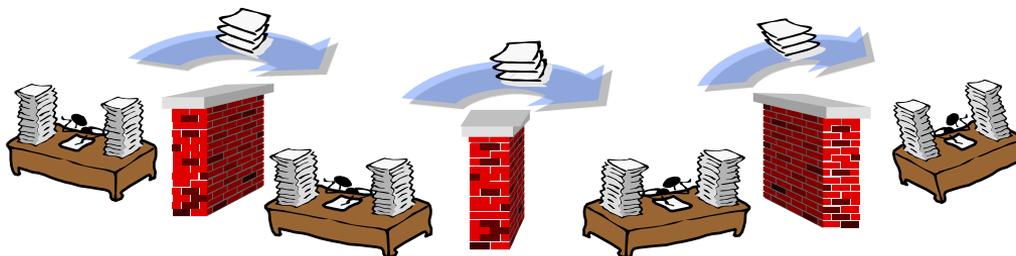
1



2



3

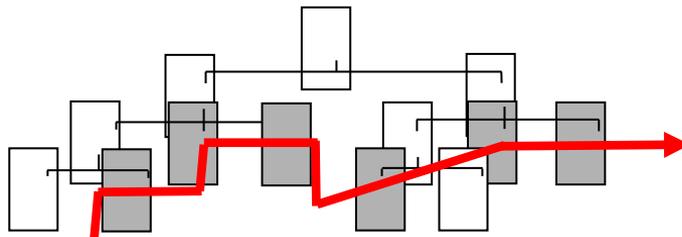


Как бы вы оценили процессную зрелость вашей организации?

Что в вас вселяет уверенность, что организация управляется должным образом?

Что такое процесс

Процесс – это последовательность упорядоченных действий, преобразующих входы (ресурсы) в выходы (результаты), представляющие ценность для внутреннего или внешнего клиента



Функциональный и процессный подходы

Функциональный подход	Процессный подход
<ul style="list-style-type: none">✓ Ориентация на начальника✓ Статичность✓ Закрытость информации✓ Слабые коммуникации✓ Управленческие акценты на изменение оргструктуры✓ Доказать свою необходимость	<ul style="list-style-type: none">✓ Ориентация на потребителя✓ Постоянное улучшение✓ Прозрачность информации✓ Синергия, поддержка✓ Управленческие акценты на стратегию и возможности✓ Получить общий результат

Иногда генеалогическое древо может рассказать про характер взаимодействия гораздо больше, чем процессная модель или структура



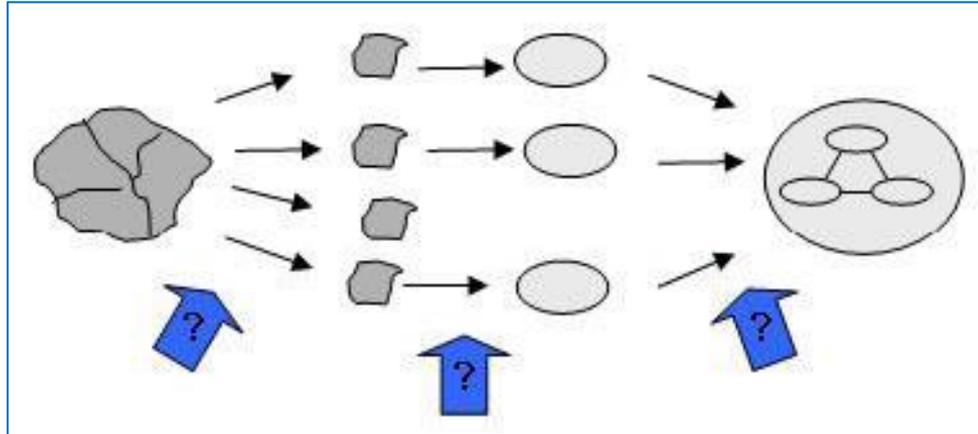
Процессная модель – серьезный рост эффективности организации, потому что:



1. Описаны, визуализированы, стандартизированы и снижены по сложности все объекты управления
2. Все объекты управления увязаны в единую систему, заточенную под производство продуктов, удовлетворяющих требования клиентов
3. Точно распределяются ответственность, ресурсы и полномочия
4. Промоделировано будущее компании, формализованы ее системные возможности, позволяющие проводить целостные реформы, а не «локальную оптимизацию»
5. Быстрая адаптация персонала, тиражирование филиальной сети и структурных решений



Модель: «Анализ – Синтез»

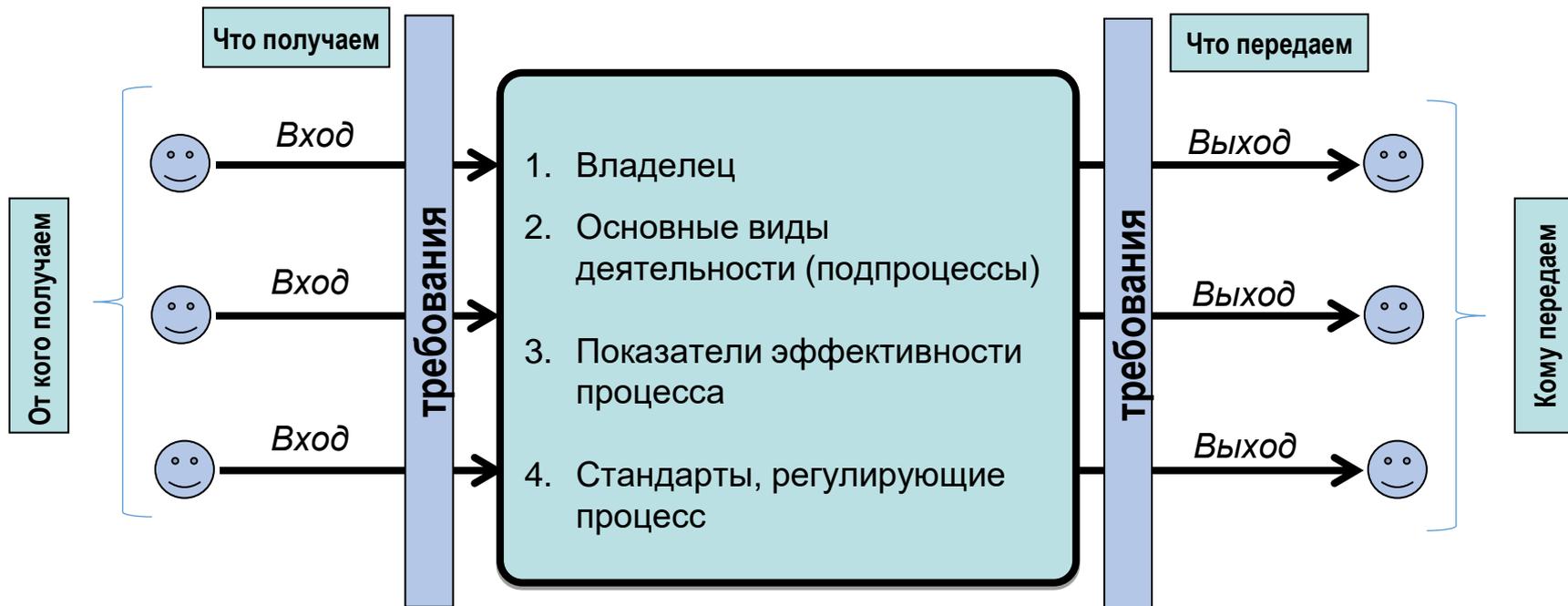


Проекты по улучшениям процессов – это анализ системы, разделение ее на части и погружение в эти части. Эта «процессная хирургия» может улучшать части системы, но она не может выстраивать системы, даже если приобретет массовый характер.

Процессная модель – это синтез, составление нового целого из улучшенных процессов

Параметры процесса

Название процесса



Определить процесс — установить и описать его параметры. Если это не удастся то либо это пустая сущность, либо деятельность в рамках другого процесса

Пример описанного процесса

Процесс «Профилактический прием» (ОПЗ)



ОПЗ ОСНОВНОЙ ПРОЦЕСС «ПРИЕМ ДОКУМЕНТОВ»

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА: специалист Фронт-офиса* по приему документов

НАЗНАЧЕНИЕ: прием документов для предоставления ГМУ, консультирование заявителей по вопросам предоставления ГМУ.

ОСНОВНЫЕ ПОДПРОЦЕССЫ:

1. Подготовка рабочего места;
2. Вызов и приветствие заявителя, определение услуги (услуг) необходимой заявителю;
3. Информирование/консультирование по вопросам предоставления услуги (услуг);
4. Проверка полноты комплекта документов заявителя (при представлении неполного комплекта документов предупреждение заявителя о возможных негативных последствиях со стороны органа власти);
5. Внесение информации в информационные системы (АИС МФЦ, ПК ПВД);
6. Формирование и прием заявления на предоставление ГМУ;
7. Копирование и сканирование документов (в соответствии с регламентом и Соглашением о взаимодействии);
8. Проведение оплаты госпошлины, в том числе через картридер (при отсутствии оплаты), либо информирование заявителя о порядке и способах оплаты госпошлины;
9. Печать квитанции для оплаты с указанием УИН (для Росреестра и Кадастра);
10. Фотографирование заявителя (для получения отдельных услуг);
11. Проинформировать о возможности получения дополнительных услуг (платных и/или сопутствующих);
12. Формирование и выдача расписки о приеме документов;
13. Информирование заявителя о сроке предоставления конкретной услуги;
14. Проинформировать о возможности оценки качества услуг;
15. Отправка электронного и / или бумажного комплекта документов в Бэк-офис для осуществления последующего контроля/аудита на предмет соответствия требованиям регламентов и других НПА;
16. Завершить обслуживание заявителя и вызвать следующего.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА:

1. Отсутствие конфликтных ситуаций и обоснованных жалоб (обращений) заявителей на прием документов;
2. Отсутствие ошибок при приеме документов (или отрицательных оценок на этапе приема документов при предоставлении услуг);
3. Время обслуживания заявителя.

РЕГУЛИРУЮЩИЕ СТАНДАРТЫ: 1. сформированный пакет документов по конкретной услуге, 2. расписка о приеме документов.

ЗАЯВИТЕЛЬ ИМЕЕТ
ОСНОВАНИЕ ДЛЯ
ПОЛУЧЕНИЯ
УСЛУГИ

ТАЛОН
ЭЛЕКТРОННОЙ
ОЧЕРЕДИ И ПАКЕТ
ДОКУМЕНТОВ

РАСПИСКА И
ДАТА
ГОТОВНОСТИ
ДОКУМЕНТОВ

ВЫХОД

ПАКЕТЫ
ДОКУМЕНТОВ,
ПРИНЯТЫЕ ОТ
ЗАЯВИТЕЛЕЙ

ОП 4

ЭЛЕКТРОННЫЕ
ДЕЛА

ОП 4

Параметры процесса



Поставщики и клиенты (заказчики) - поставщики обеспечивают входы процесса, а клиенты заинтересованы в получении выходов процесса. У процесса могут быть как внешние (потребители госуслуг, заявители), так и **внутренние поставщики и потребители**.

Вход – ресурсы, объекты, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий (потребность или обращение заявителя, материалы, оборудование, документы, информация и пр.)

Выход - ожидаемые результаты, ради которых предпринимаются действия, в т.ч. отходы и брак. Выход одного процесса является непосредственным входом в следующий процесс или напрямую к конечному заказчику

Требования к входу – требования, необходимые для нормального протекания процесса и обеспечения выходов с заданными качественными характеристиками. Формируются внутри процесса.

Требования к выходу - характеристики результатов процесса, отражающие запросы клиентов процесса. Устанавливают владельцы последующего по цепочке процесса

Название процесса – отглагольная форма

Вход / выход – существительные

*Требования к входу / выходу – прилагательные,
конкретизирующие целевое состояние входа / выхода*

*Степень соответствия требованиям
внутренних клиентов определяет
удовлетворенность внешнего клиента*

ЗАЧЕМ! следующему процессу вход в виде вашего выхода?

Название и владелец процесса



Владелец процесса это не хозяин с вотчиной и не объект для поклонения, использующий свой процесс для самопиара. Его задача наладить и постоянно улучшать процесс, наставлять в понимании требований и помогать во взаимодействии. В конечном счете - развернуть сотрудников процесса **лицом друг к другу и к клиенту.**

Владелец процесса – это лицо, несущее ответственность за процесс. **Один процесс – один владелец процесса!**

В названии процесса должно содержаться его **назначение**, просматриваться его роль в системе



Виды процессов

В процессной модели выделяют 4 вида процессов:

1. **Основные процессы** – жизненный цикл продуктов организации.
2. **Вспомогательные (ресурсные) процессы** – создание условий для осуществления основных процессов.
3. **Процессы управления** – поставщики управленческих воздействий (решений) для всех процессов организации.
4. **Процессы контроля, анализа и улучшения** – обеспечение постоянного улучшения всех процессов организации



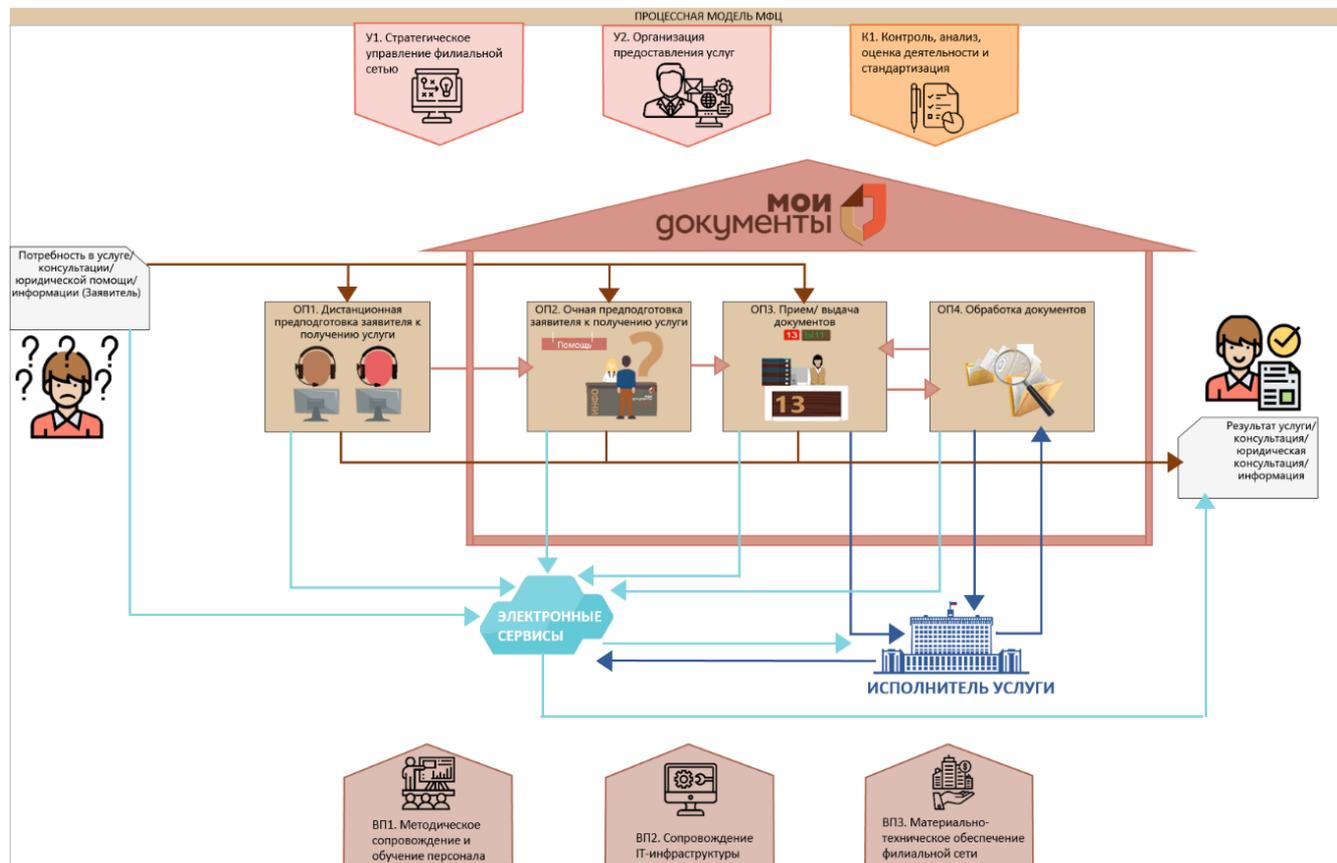
Пример процессной модели первого уровня



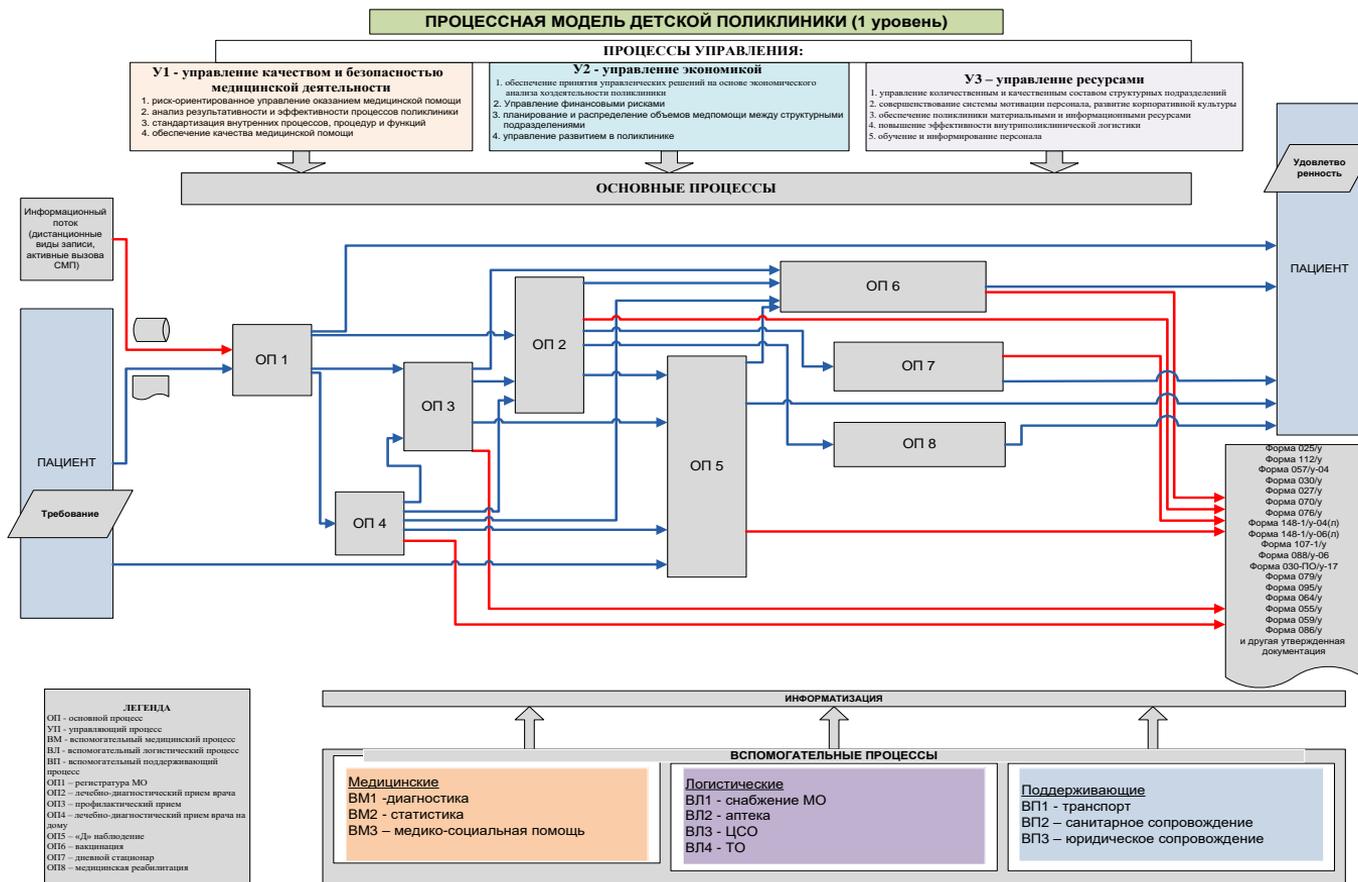
Пример процессной модели первого уровня



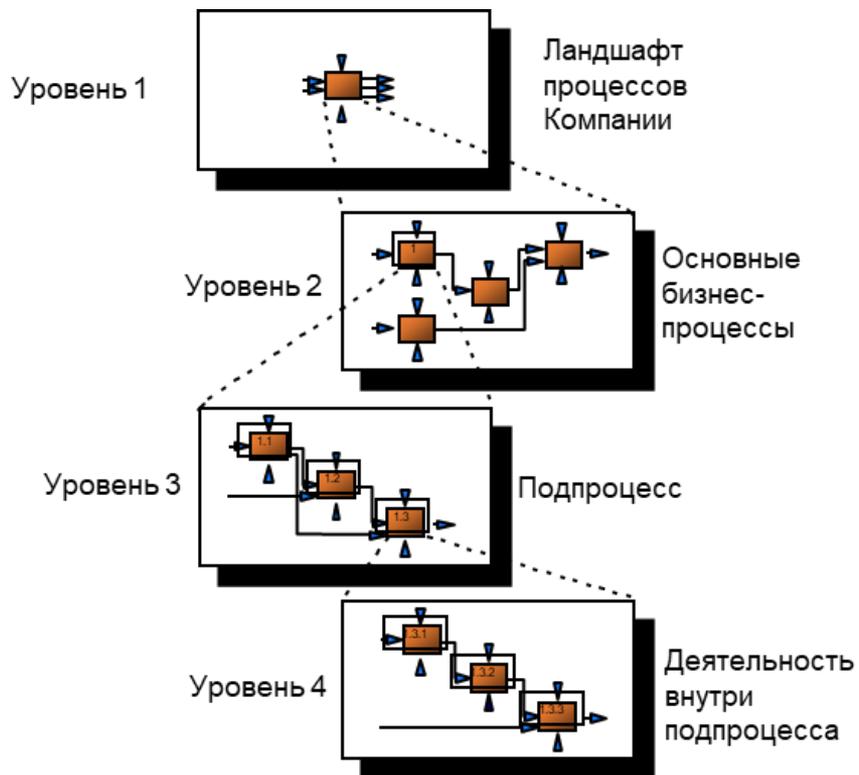
Пример процессной модели типового МФЦ



Пример процессной модели типовой поликлиники

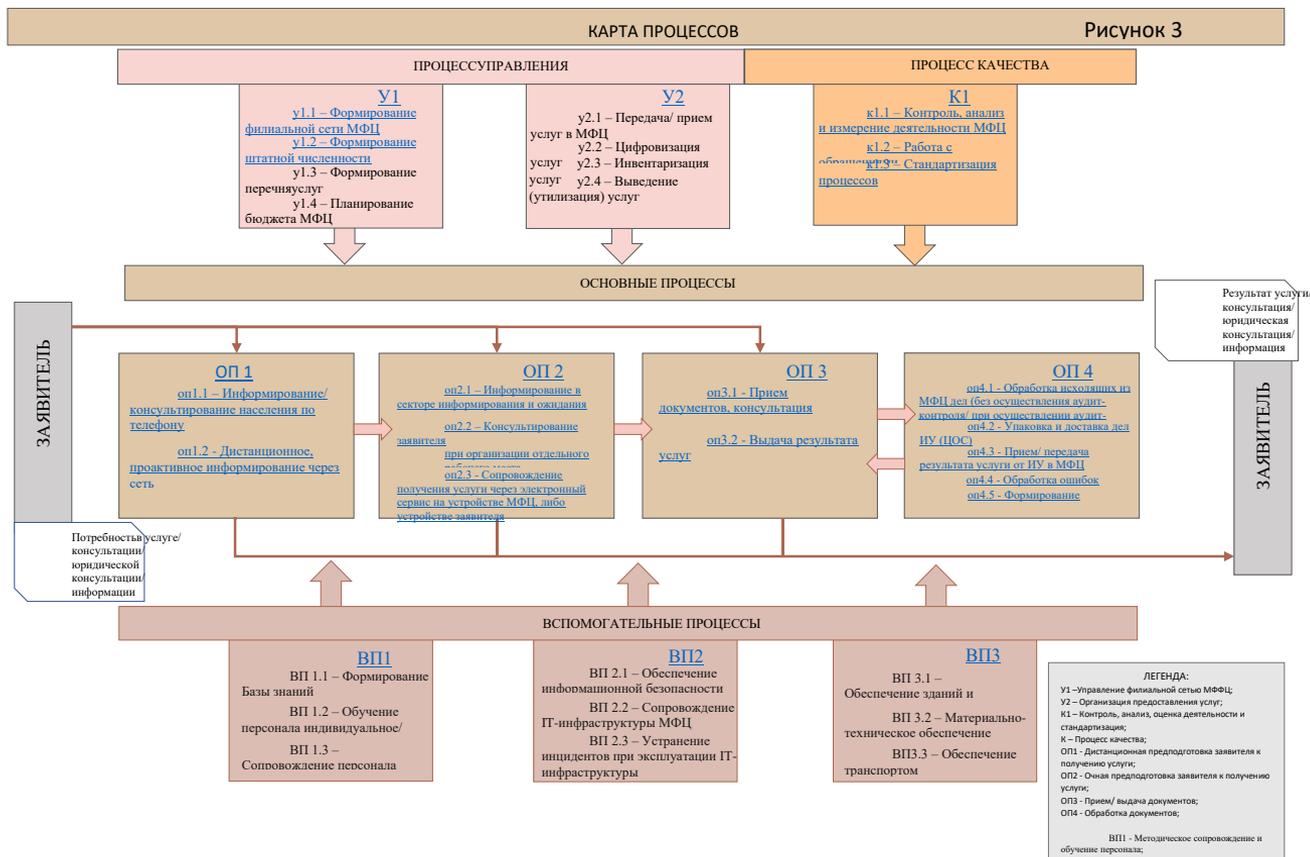


Уровни описания процессов



Возрастающий
уровень
детализации

Пример описанных подпроцессов в ПМ МФЦ



Процессная модель, представлена в виде карты процессов, имеющей активные ссылки для быстрого перехода к разделу, с описанием процесса и его графическим изображением.

Все процессы содержат подпроцессы (уровни), представляющие собой отдельно вложенные процессы, различной степени сложности, которые выполняются в основном процессе в качестве одного из его действий.

Требования к входам и выходам



Требования надо периодически пересматривать, но установление требований - это всегда **конфликт**, т.к. каждый их понимает по-своему. Часто, разбирая требования, выходят и на личные конфликты

О требованиях надо договариваться!



В бизнесе получаешь не то, чего ты достоин, а то, о чем ты договариваешься.

«Менеджер мафии»

Требования к входам и выходам. Примеры



ВХОД	ТРЕБОВАНИЯ
Обращение на «Горячую линию МФЦ»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Относящееся к сфере деятельности МФЦ. 2. Текст обращения понятный и позволяет четко определить суть обращения.
Информация о ходе исполнения услуги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соблюдена технология внесения информации о ходе исполнения услуги 2. Подготовленный для выдачи результат услуги в установленный срок в полном объеме. 3. Бумажный результат услуги размещен в оперативном архиве в установленном в МФЦ порядке. 4. Электронный результат услуги находится в АИС МФЦ и иных ВИС, и соответствует требованиям Постановления Правительства РФ от 18.03.2015 № 250.
Обращение на действие/бездействие должностного лица (Заявитель)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заявитель согласен с обработкой персональных данных. 2. Текст обращения понятный и позволяет четко определить суть обращения. 3. Имеются контактные данные заявителя.
ВЫХОД	ТРЕБОВАНИЯ
Консультация/ Информация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставленная с соблюдением установленного норматива времени. 2. Консультация/ информация должна быть: актуальная и достоверная (из «Базы знаний МФЦ» исчерпывающая (ответ на все вопросы)).
Заявка на платную услугу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформленная удобным для заявителя способом и в полном объеме. 2. Удобный и простой функционал подачи заявки с возможностью внести корректировки. 3. Договор на платную услугу понятен заявителю. 4. Понятный расчет стоимости платной услуги. 5. Удобная возможность оплаты.
Заявка на выездное обслуживание	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформленная удобным для заявителя способом и в полном объеме. 2. Удобный и простой функционал подачи заявки с возможностью внести корректировки. 3. Доступная подача заявки на желаемое время (дата, время), с учетом свободных слотов.
Электронная услуга (услуга в электронной форме)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полученная заявителем при квалифицированном сопровождении специалиста МФЦ. 2. Полученная без посещения объекта МФЦ или ИУ.
Талон ПЗ в СУО	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступная для заявителя предварительная запись (на желаемую дату), с учетом свободных слотов. 2. Удобный и простой функционал записи.

Механическая рулетка:

- переносится и используется одним человеком
- с делениями по 1,5мм
- измерение до 4м без переноса
- в сложенном состоянии длина не превышает 20см
- остается прямой на протяжении до 2м при поддержке за один конец

Скрепка для бумаг:

- способна держать от 2 до 50 листов бумаги
- надевается пальцами одной руки
- может использоваться более 100 раз
- может быть любого цвета
- весит менее 7 грамм

Показатели эффективности процесса

Показатели (критерии) эффективности процесса это – измерители количества ресурсов, которые мы должны затратить для получения выходов



Показатель эффективности должен быть:

1. **Состоятелен.** На основании значения показателя можно управлять процессом и его корректировать;
2. **Измерим.** Значение показателя можно посчитать, процесс сбора данных и порядок расчета показателя просты и малозатратны;
3. **Информативен.** Показатель объективно характеризует рассматриваемый процесс.

Показатели эффективности процесса. Примеры



ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ ПО УРОВНЯМ БЕРЕЖЛИВОСТИ
Доля очного информирования /консультирования заявителей в окнах приема/выдачи	<p>3 уровень бережливости: наличие мониторинга на уровне МФЦ;</p> <p>2 уровень бережливости: наличие динамики за рассматриваемый учетный период не менее чем на 10% по отношению к предшествующему периоду;</p> <p>1 уровень бережливости: отсутствие очного информирования/консультирования в окнах приема/выдачи</p>
Доля очных обращений, сопровождаемых через электронный сервис, в общем количестве обращений	<p>3 уровень бережливости: наличие мониторинга на уровне МФЦ;</p> <p>2 уровень бережливости: наличие динамики за рассматриваемый учетный период не менее чем на 5% по отношению к предшествующему периоду;</p> <p>1 уровень бережливости: доля очных обращений, сопровождаемых через электронный сервис, в общем количестве обращений, не менее 10%</p>

№ п/п	Наименование показателя
1.	Доля случаев превышения норматива времени при дистанционном обращении заявителя к общему количеству дистанционных обращений, не более 5 %
2.	Доля услуг через электронный сервис в общем количество обращений МФЦ, не менее 10%

Стандарты процесса. Примеры



Стандарты – это документы, регулирующие порядок выполнения процесса. Сюда относятся инструкции, распорядительная документация, методики, СОПы, положения, рекомендации и пр., все, чем руководствуются сотрудники процесса превращая входы в выходы.

Стандарты могут находиться в **трех состояниях**:

- Стандарт отсутствует, требуется его разработка
- Стандарт не корректный, требуется его доработка
- Стандарт вполне рабочий, но не соблюдается

№ П/П	НАИМЕНОВАНИЕ ДОКУМЕНТА	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПМ
Федеральные нормативные правовые акты Российской Федерации		
1.	Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»	У1
2.	Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы»	У1
3.	Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»	У1, К1, ОП1, ОП2, ОП3, ОП4, ВП2

Локальные нормативные акты УМФЦ субъекта Российской Федерации		
1.	Утвержденный реестр государственных (муниципальных) услуг и иных функций, предоставляемых в филиальной сети МФЦ	Все процессы ПМ
2.	О порядке проведения мониторинга качества предоставления государственных, муниципальных и иных услуг по принципу «одного окна»	К1
3.	Порядок подачи и рассмотрения обращений в МФЦ	К1, ОП1, ОП2, ОП3

Как ускорить создание ПМ. Лайфхаки



1. Разрабатывать **сразу целевую модель**. «Как есть» не имеет смысла описывать, т.к. описать хаос не получится
2. Чтобы проще было договариваться, можно сформулировать 2-3 **ключевых развилки**. Это сфокусирует обсуждение
3. Разработка процессной модели - **итерационный процесс**, не нужно стараться описать сразу конечный вариант. Первую версию («рыбу») надо делать ограниченным кругом экспертов, чтобы быстрее начать
4. Начинаем описание с группы **«основные процессы»**. Параметры начинаем описывать с **входов и выходов**.
5. Если обмениваться готовыми практиками, а не идеями, то их можно уже встраивать блоками в процессную модель, а не долго обсуждать чья идея лучше. **Что работает – то и лучше!**
6. Наличие **арбитра** в спорах, которому бы все стороны доверяли, с выстроенным к нему «лифтом» проблем, нестыковок и противоречий
7. Много конфликтов из-за формулировок понятий и параметров процессов, важно **договориться об определениях**



Развитие процессной модели через улучшения



Откуда могут пойти сигналы о необходимости улучшений:

1. Улучшение под воздействием **петли обратной связи** от клиента. Иницирует клиент
2. Улучшение под **управляющим воздействием**, обычно повышение КПД ресурсов или снижение времени протекания процесса. Иницирует руководство организации
3. Улучшение исходя из **возможностей процесса**, повышение его способности выполнять требования. Иницируют сотрудники процесса



Главная угроза при улучшении процессов - «локальная оптимизация», которая может, улучшив отдельный процесс, повредить системе в целом

Развитие процессной модели через улучшения



Фиктивное улучшение – процесс улучшается формально, в надежде, что клиент привыкнет получать не то, что он хочет, а то, что может сделать процесс.

Вынужденное улучшение – процесс улучшается под давлением новых требований или рекламаций.

Проактивное улучшение – увеличение способностей процесса соответствовать требованиям (*быстрее, дешевле, прогнозируемее и гибче*), превышение ожиданий клиентов.

