

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОРГАНОВ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

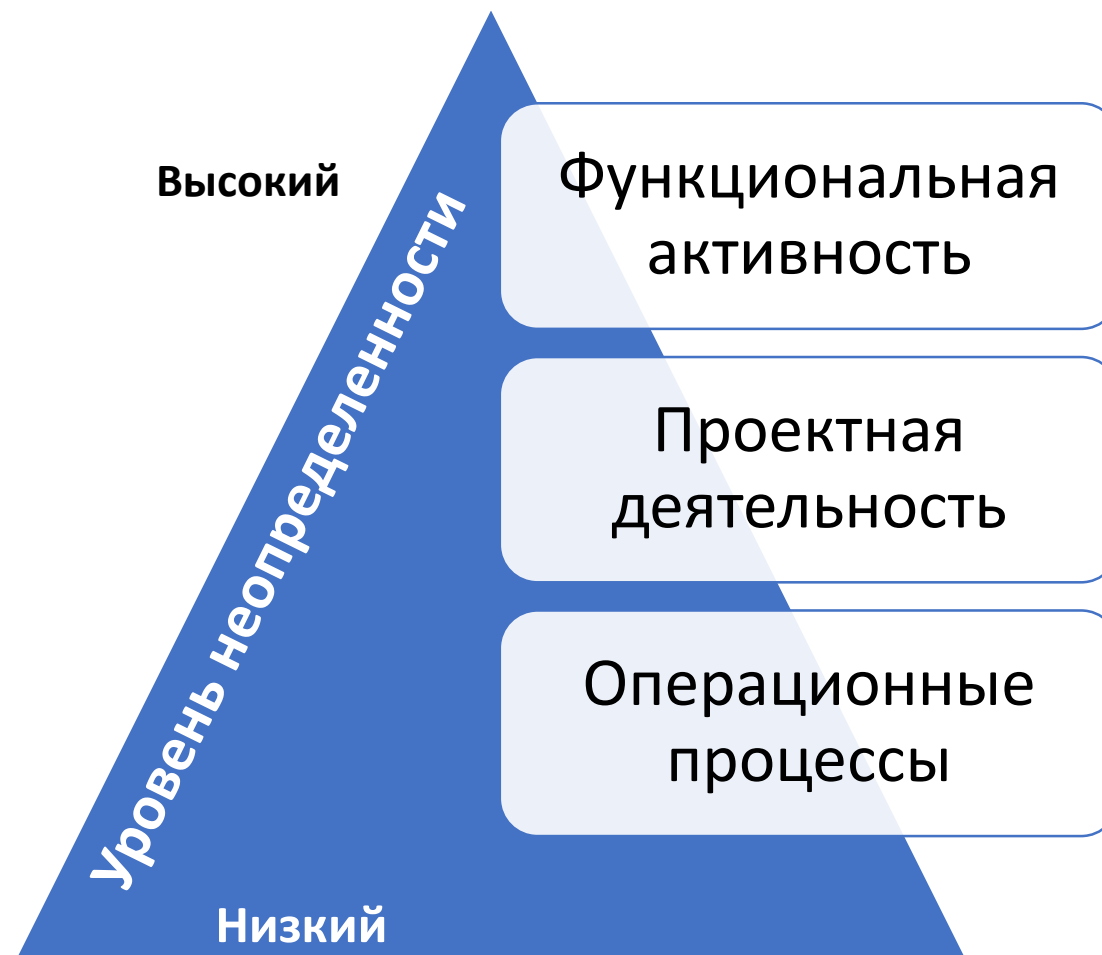
Михаил Дмитриев
Главный научный сотрудник
Центра публичной политики и
государственного управления
Института общественных наук РАНХиГС

Москва
Счетная Палата Российской Федерации
17 января 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. Процессный и проектный подходы**
- 2. Процессная оптимизация: цели и принципы**
- 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: основные источники неоптимальности в процессной деятельности**
- 4. Оценка результатов оптимизации для эффективности**
- 5. ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: кейс «Трудоустройство инвалидов»**
- 6. Препятствия для процессной оптимизации**
- 7. Процессы и автоматизация**

КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Процесс

Осуществляется многократно

Всегда начинается при наступлении некоторого события

Протекает в постоянной или детерминированной среде

Исполнители известны заранее

Все решения формализованы

Результат (один или несколько) предопределен

Проект

Результат формулируется до начала проекта

Исполнители определяются на стадии планирования проекта

Среда может существенно изменяться

Требует принятия неформализованных решений

Точка старта определяется по результатам анализа

Функциональная деятельность

Начинается по прямому указанию или при наличии времени

Исполнитель определяется каждый раз заново

Среда зависит от ситуации

Решение каждый раз принимаются отдельно

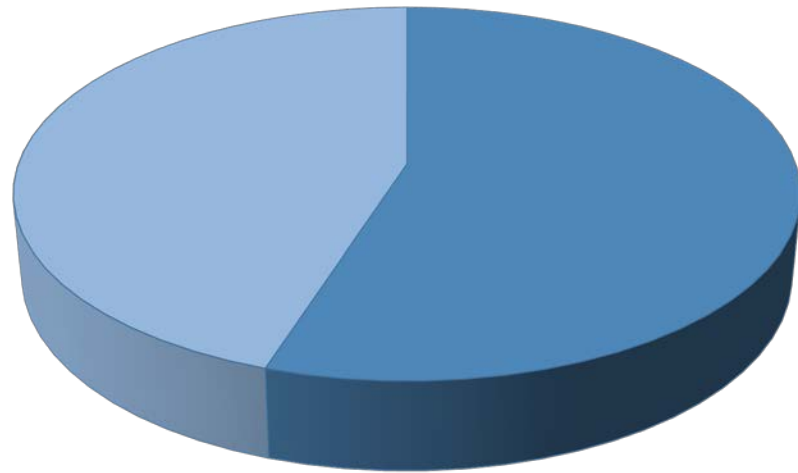
Результат заранее не определен

Критерии выделения ареала процессной деятельности

- Кто выполняет действие(я)?
- Где границы процесса?
- Кто инициирует данный процесс?
- Когда процесс завершается?
- Как часто повторяется процессный цикл?
- Какие исключения в процессе существуют?
- С какими ресурсами взаимодействуют участники процесса?
- Какие внешние требования к процессу существуют?
- Как можно оптимизировать деятельность?

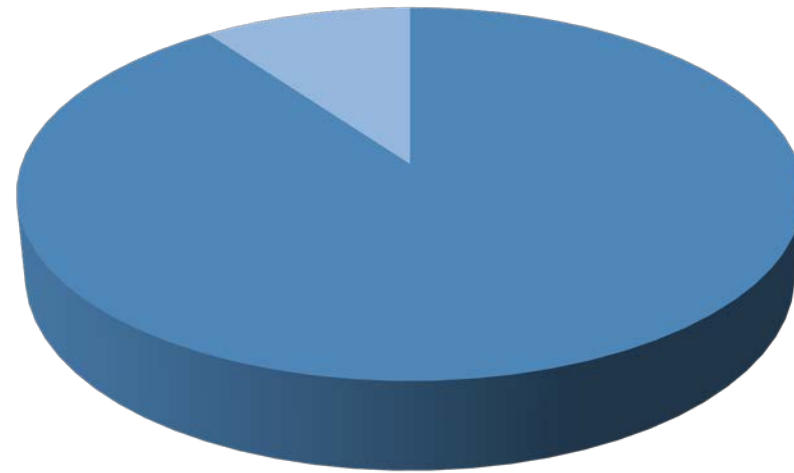
Возможность перевода в процессный формат (оценка)

Контрольная деятельность



■ можно перевести

Оказание услуг



■ нельзя или трудно перевести

СОДЕРЖАНИЕ

1. Процессный и проектный подходы
2. **Процессная оптимизация: цели и принципы**
3. **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: основные источники неоптимальности в процессной деятельности**
4. Оценка результатов оптимизации для эффективности
5. **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: кейс «Трудоустройство инвалидов»**
6. Препятствия для процессной оптимизации
7. Процессы и автоматизация

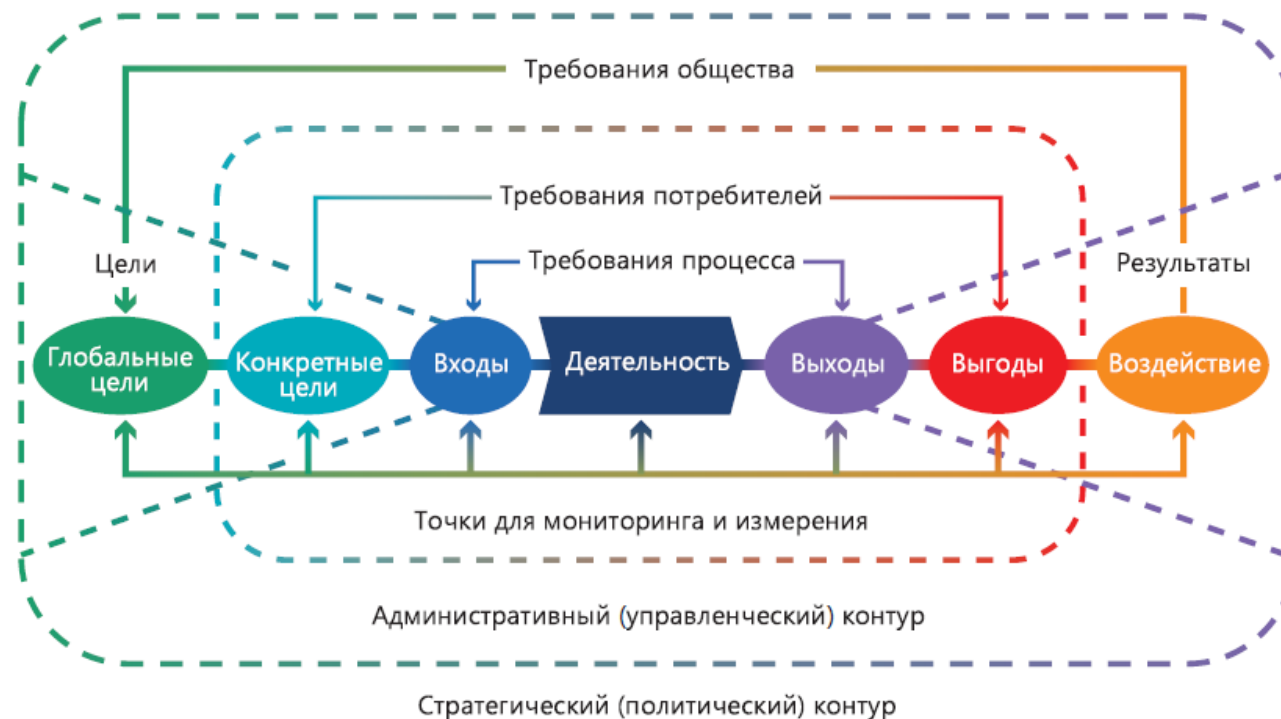
Создание ценности для потребителя в логике процессного подхода



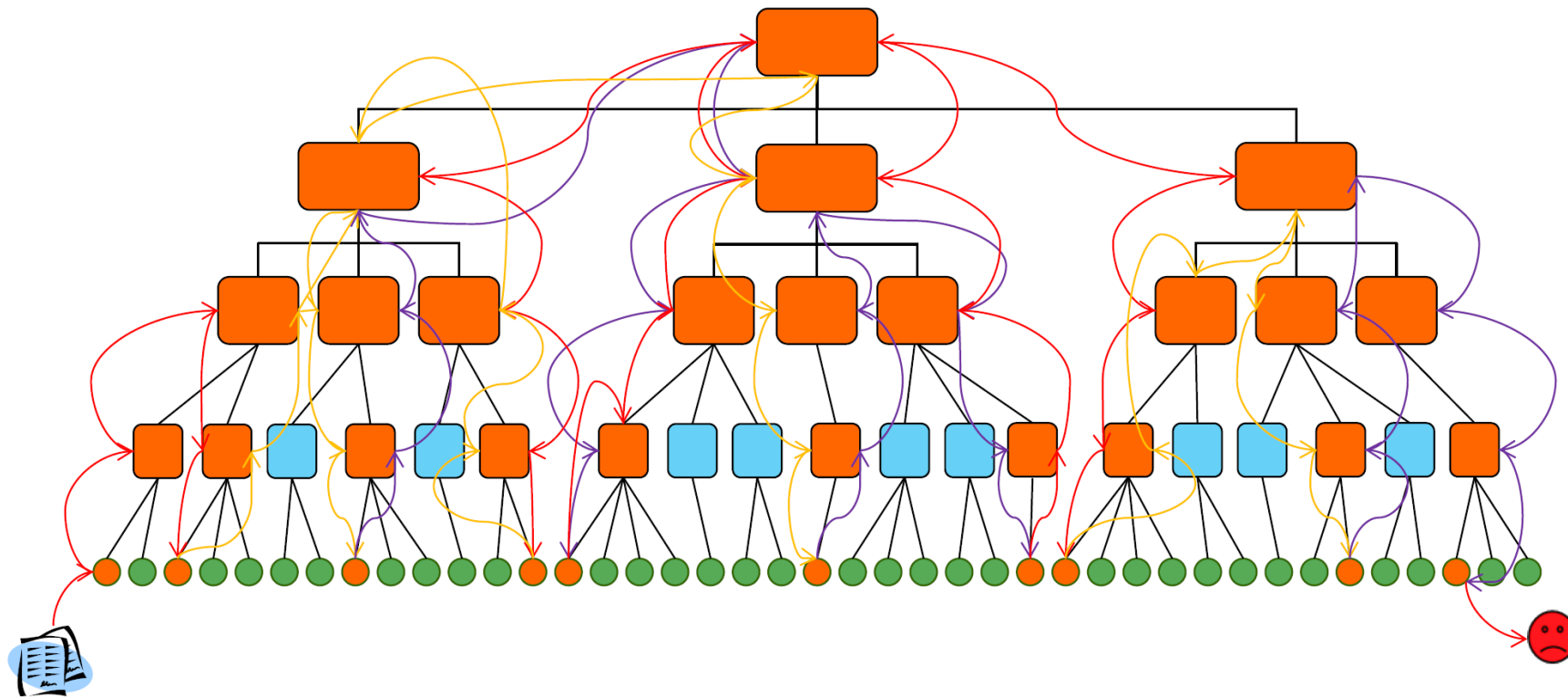
Результаты и бенефициары процессной деятельности в государственном управлении

Вид деятельности	Объект	Результат	Получатель результата	Возможность процессного управления
Предоставление государственных услуг (в том числе навязанных)	Получатель услуг (физическое или юридическое лицо)	Предоставленная услуга	Получатель услуги	Почти полная
Контрольно-надзорная деятельность	Объект контроля (физическое или юридическое лицо)	Снижение риска ущерба для людей и имущества	Общество в целом	Ограниченная
Деятельность по выработке государственной политики	Общество в целом	Государственная политика	Общество в целом	Минимальная

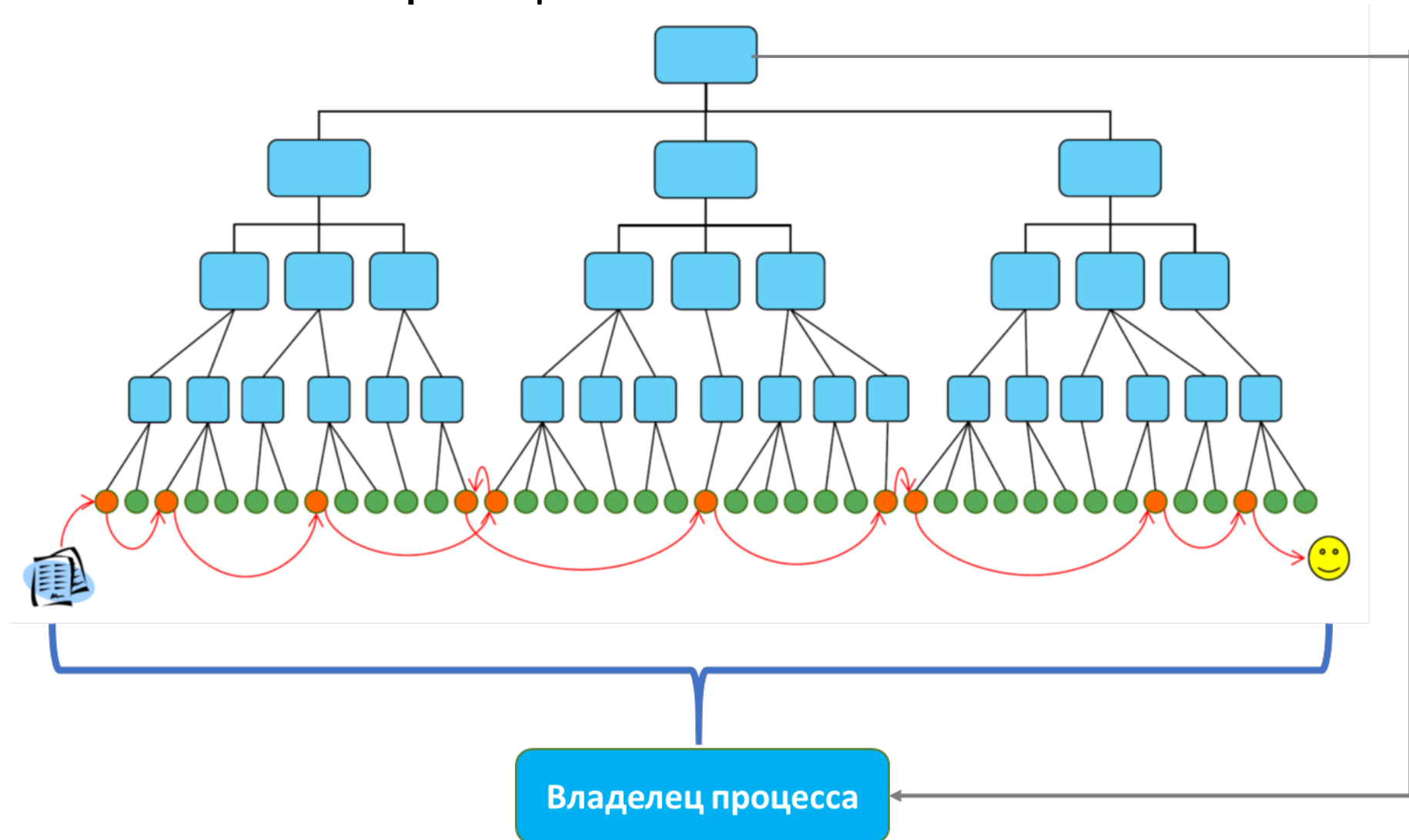
Место процессного подхода в обеспечении результативности государственного управления



Существующая модель управления с восходящими и нисходящими каскадами поручений и согласований



Отлаженный процессный механизм



Ролевые функции владельцев процессов

Ответственность

- владельцы процессов ответственны за внесения изменений и поддержание процессов в актуальном состоянии

Открытость

- информация об изменениях процессов отображается в базе процессов и доступна для просмотра

Непрерывность

- процессы непрерывно изменяются для поддержания соответствия требованиям стейкхолдеров и оптимизируются для повышения эффективности

Контроль

- участники и владельцы процессов совместно контролируют изменения процессов

Легитимность

- владельцы процессов ответственны за формализации и утверждению процессов в соответствии с требованиями внутренних документов организации в рамках Регламента

Поддержание процессов в актуальном состоянии

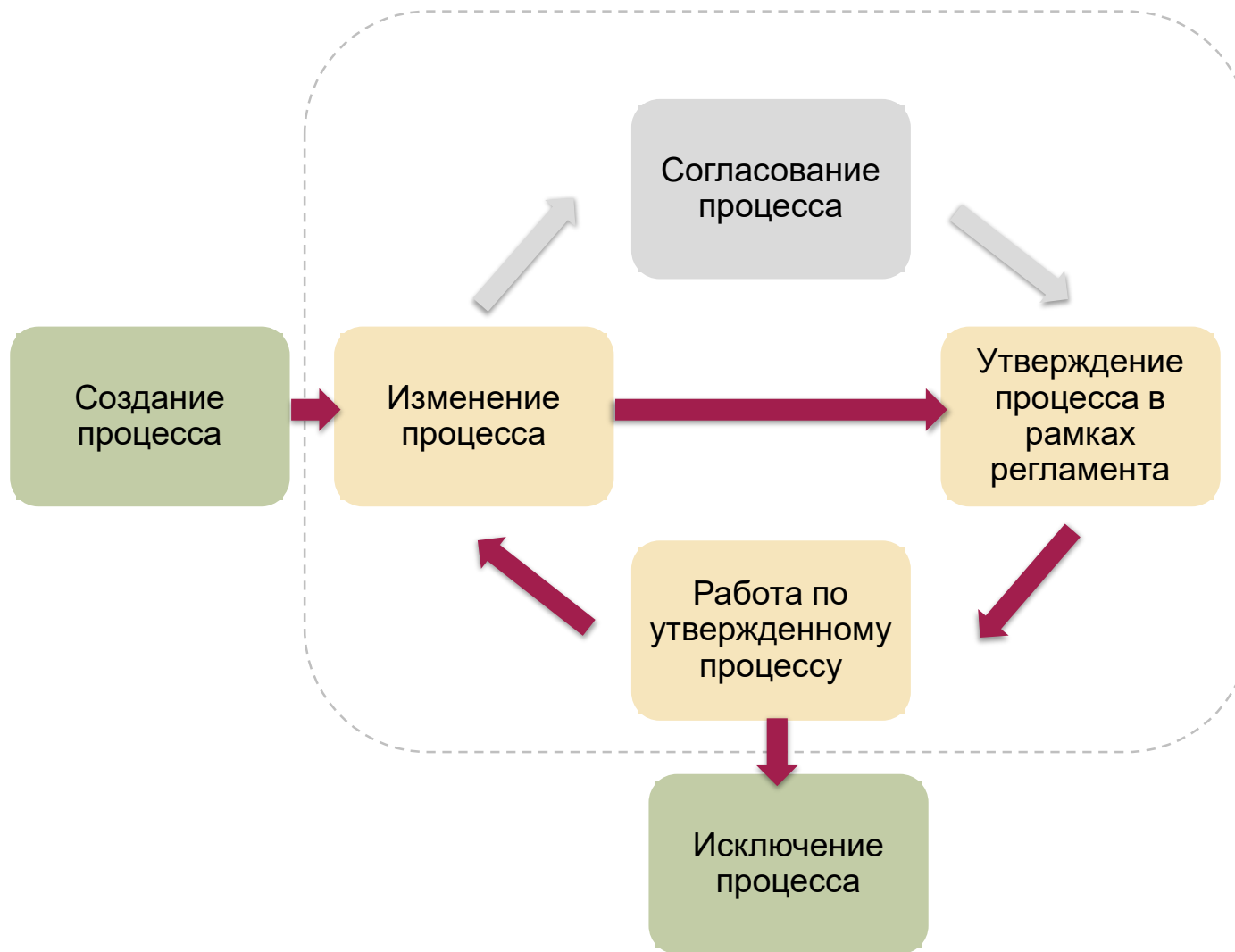
Процессы:

- формализованы,
- соответствуют требованиям,
- эффективны и актуальны,
- контролируются и проактивно управляются

Система управления процессами:

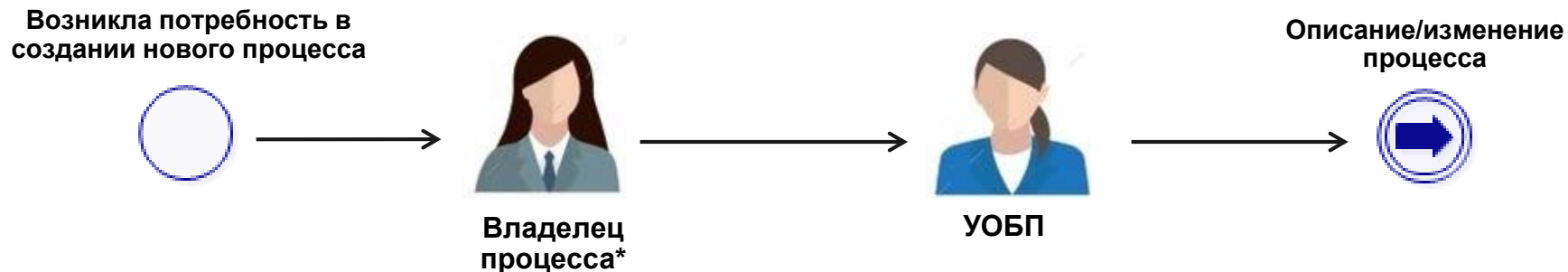
- Устанавливает правила и форматы создания и изменения процессов
- Поддерживает процессы в актуальном состоянии
- Позволяет отслеживать изменения процессов и своевременно изменять «смежные» процессы
- Позволяет отслеживать соответствие требованиям внешних и внутренних стейкхолдеров

Жизненный цикл процесса





Появление нового процесса: пример Фольксвагена





Функции

1. Заполняет карточку нового процесса
2. Направляет карточку на почтовый ящик УОБП (BPD@vwfs.com)

1. Вносит информацию по новому процессу в базу процессов
2. Присваивает код новому процессу
3. Подтверждает владельца процесса и бизнес архитектора
4. Направляет бизнес-архитектору

Результат

 Карточка процесса (вкладка в шаблоне табличного описания процесса)

 База процессов (обновлена)

- В случае, если Владелец процесса не согласен с необходимостью описания процесса, в качестве инициатора создания процесса может выступить любой сотрудник компании, предварительно получивший инструкции от УОБП

Разработка и актуализация процесса: пример Фольксвагена



Описание и изменение процессов

Возникла потребность в описании/
изменении процесса



Владелец процесса



Бизнес-архитектор



VW S 4.0.2 Управление
внутренними регулирующими
документами*

Функции

1. Иницирует внесение изменений в схему и табличное описание процесса

1. Открывает схему Visio – (1) находит в базе текущую версию процесса (если он уже существует) или (2) открывает шаблон схемы (Visio) и табличного описания процесса (Excel)
2. Изменяет и проверяет по чек-листу схему Visio
3. Изменяет табличное описание Excel
4. Проверяет соответствие схемы (Visio) и табличного описания (Excel)

Результат



Поручение БА



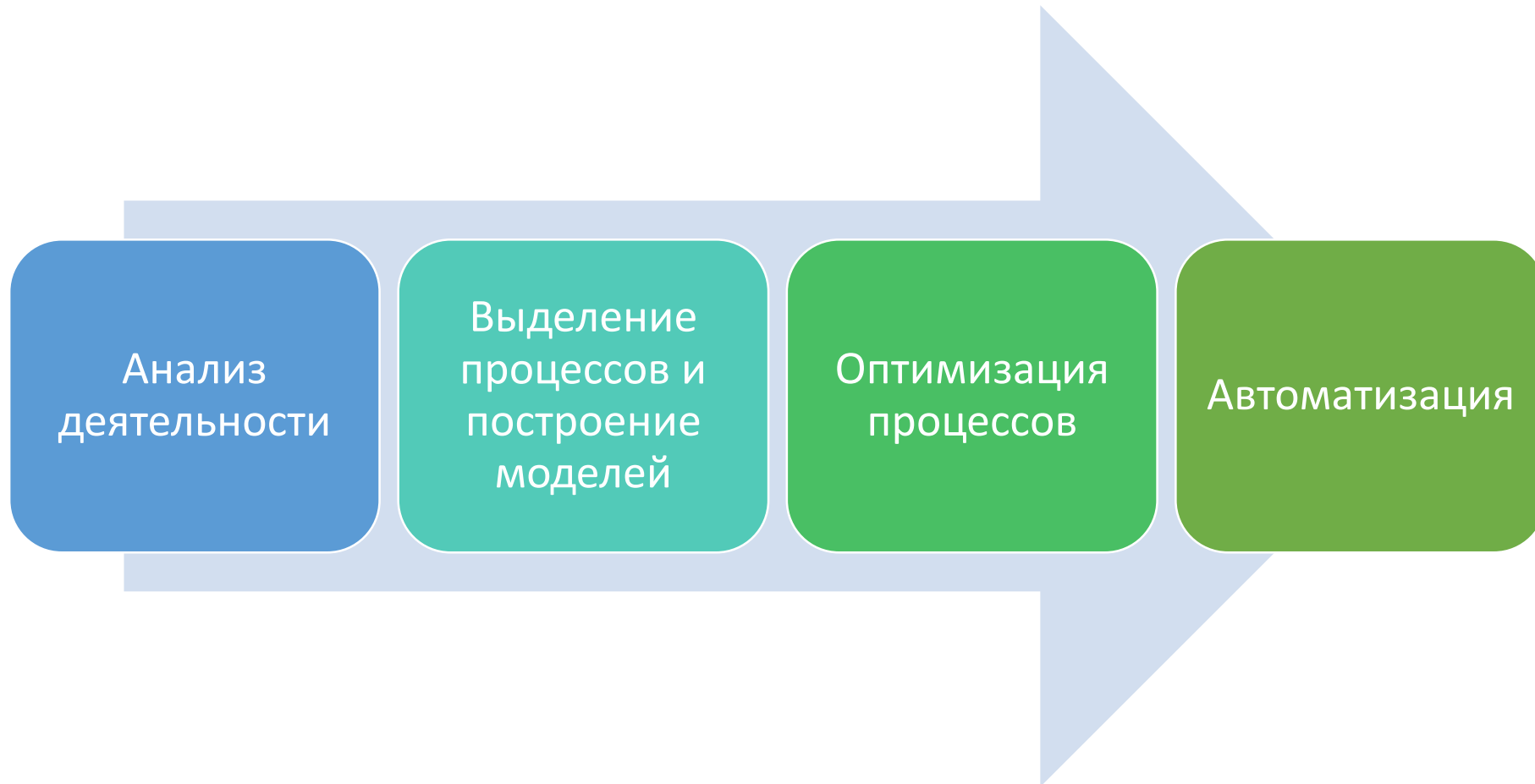
Схема процесса



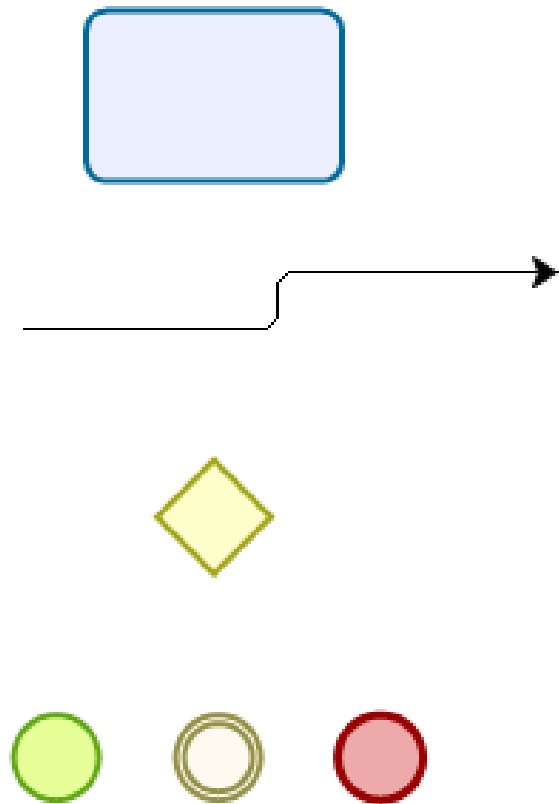
Табличное описание
процесса

* В части создания/изменения регламента

ПРОЦЕССНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ



Нотация BPMN



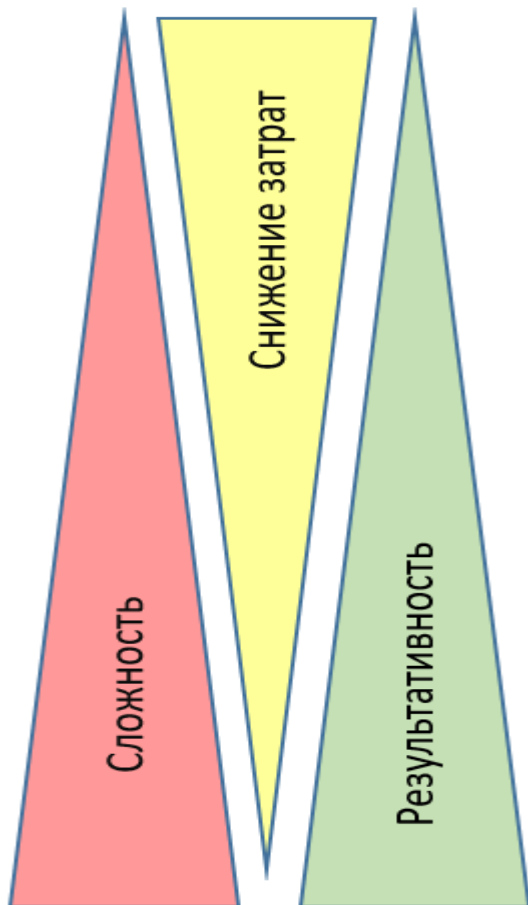
Действия

Потоки управления

Развилки

События

Три стадии и три измерения процессной оптимизации



Стадия «быстрых побед»,
которая предполагает
простые повторяющиеся
изменения

- простые повторяющиеся изменения в массовых процессах (симплификация, рационализация)
- изменения законов и других нормативно-правовых актов по принципу «сверху-вниз»

Стадия «содержательного
наполнения» процесса

- предполагает использование ресурсов, мобилизованных в результате повышения эффективности на двух предыдущих стадиях, в целях повышения результативности.
- адаптация нормативной-правового регулирования приобретает комплексный характер и в зависимости от обстоятельств она может идти как «снизу-вверх», так и «сверху-вниз»

Стадия процессного
совершенствования и
автоматизации

- ориентирована на более сложные и не всегда тиражируемые задачи, однако в части контроля и надзора процессы в основном остаются в рамках статической системы оценки рисков
- предпочтителен принцип законодательных изменений «снизу-вверх»

СОДЕРЖАНИЕ

1. Процессный и проектный подходы
2. Процессная оптимизация: цели и принципы
3. **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: основные источники неоптимальности в процессной деятельности**
4. Оценка результатов оптимизации
5. **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: кейс «Трудоустройство инвалидов»**
6. Препятствия для процессной оптимизации
7. Автоматизация и облачные цифровые платформы

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ПРОЦЕССНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ В ГОСУПРАВЛЕНИИ ОТ БИЗНЕСА

		Бизнес	Госуправление
1.	Потоки материальных ценностей	Ключевой вопрос	Второстепенный вопрос
2.	Загрузка дорогостоящих основных фондов	Очень важно	Встречается редко
3.	Эффективное использование персонала	Важно, но не всегда первостепенно	Ключевой вопрос
4.	Восходящие и нисходящие потоки документов	Второстепенно	Ключевой вопрос
5.	Правовые ограничения	Не первостепенно	Ключевой вопрос

8 видов потерь

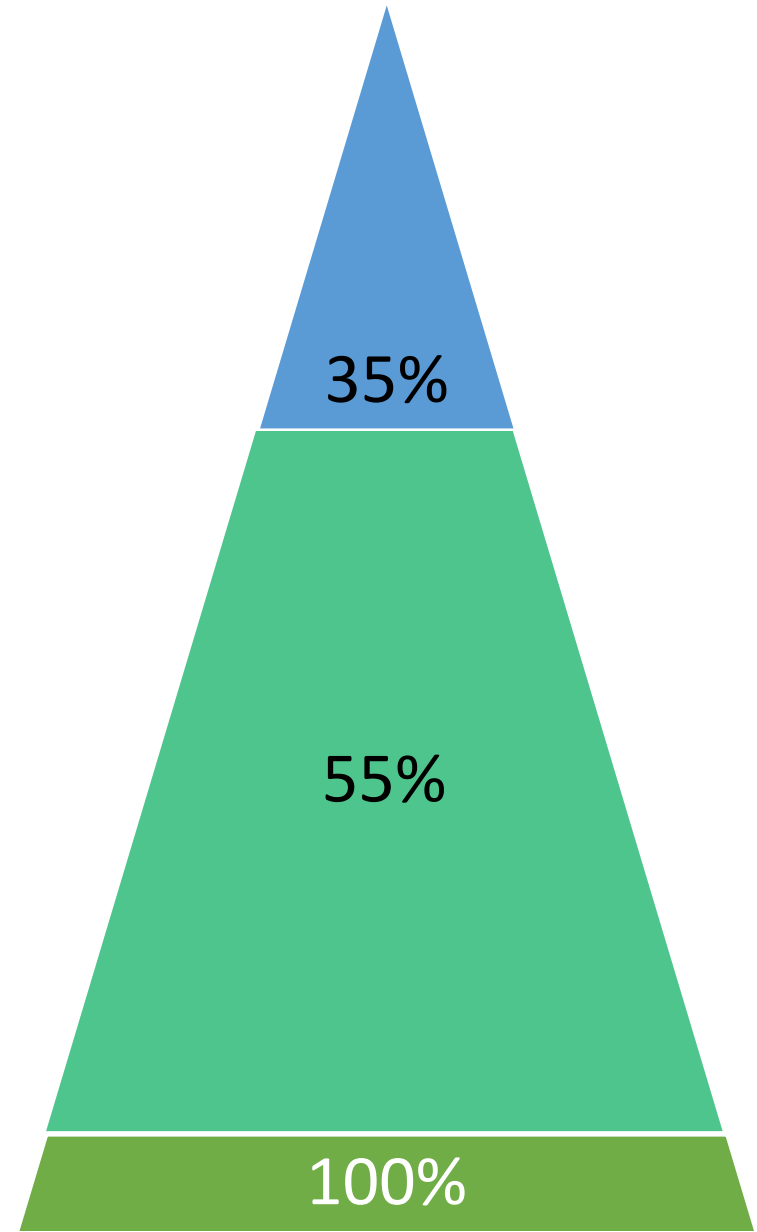
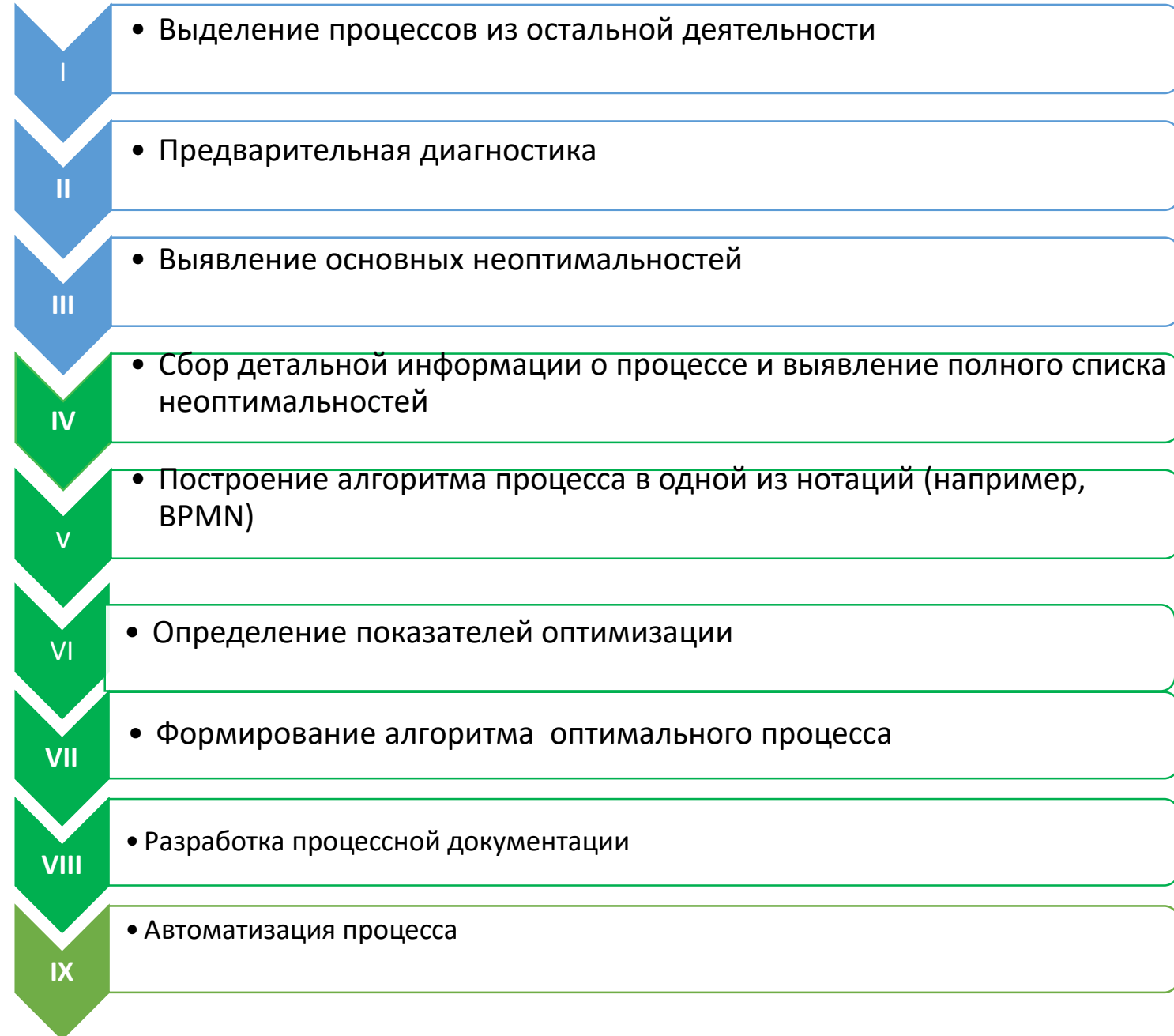


Основные методы диагностики процессов



ШАГИ ПРОЦЕССНОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

% устранимых неоптимальностей
(накопленным итогом)

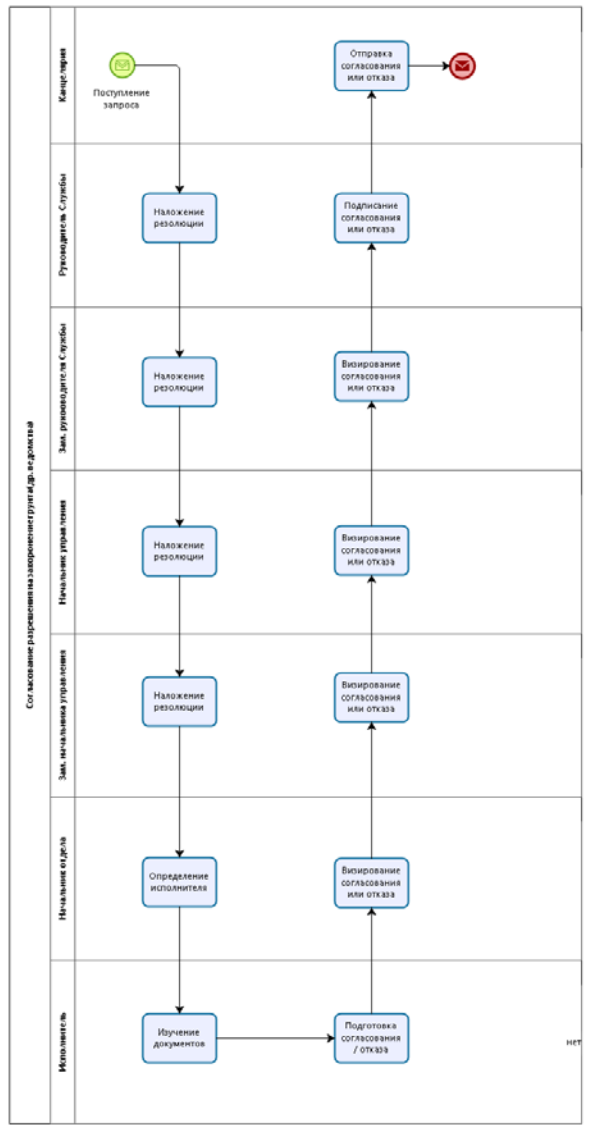
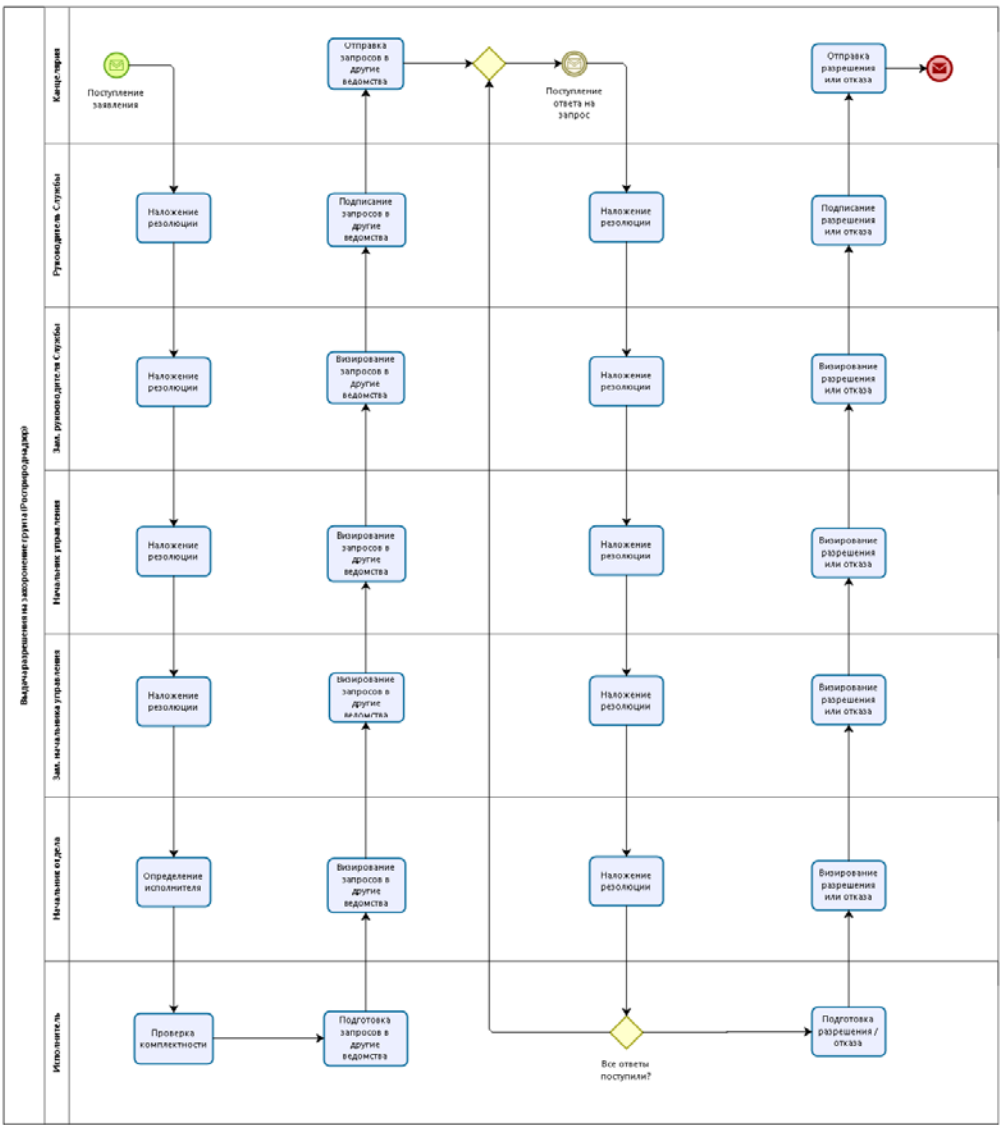


ИССЛЕДОВАННЫЕ ПРОЦЕССЫ В РАМКАХ АУДИТА КНО

	ФОИВ	План КНД	Провед. провер.	Обр. гражд.	Контрольно-разрешительная работа
Аудит I уровня	Росприроднадзор		+		Государственная экологическая экспертиза Разрешение на захоронение грунта Разрешение на ввоз и вывоз редких видов флоры и фауны
	Роспотребнадзор		+		Лицензирование в области использования возбудителей инфекционных заболеваний Государственная регистрация отдельных видов продукции
	Росздравнадзор			+	Лицензирование медицинской деятельности Разрешение на ввоз изделий медицинского назначения в целях их дальнейшей регистрации
	Роструд	+		+	
	МЧС России	+			
	ФАС России	+		+	
Аудит II уровня	ФНС России		+		Лицензирование азартных игр, букмекерских контор и тотализаторов
	Россельхознадзор	+		+	
	ФТС России		+	+	
	Ростехнадзор	+			Общая организация лицензирования

КОЛОДЦЫ ПОРУЧЕНИЙ И СОГЛАСОВАНИЙ

ВЫДАЧА РАЗРЕШЕНИЙ НА ЗАХОРОНЕНИЕ ГРУНТА

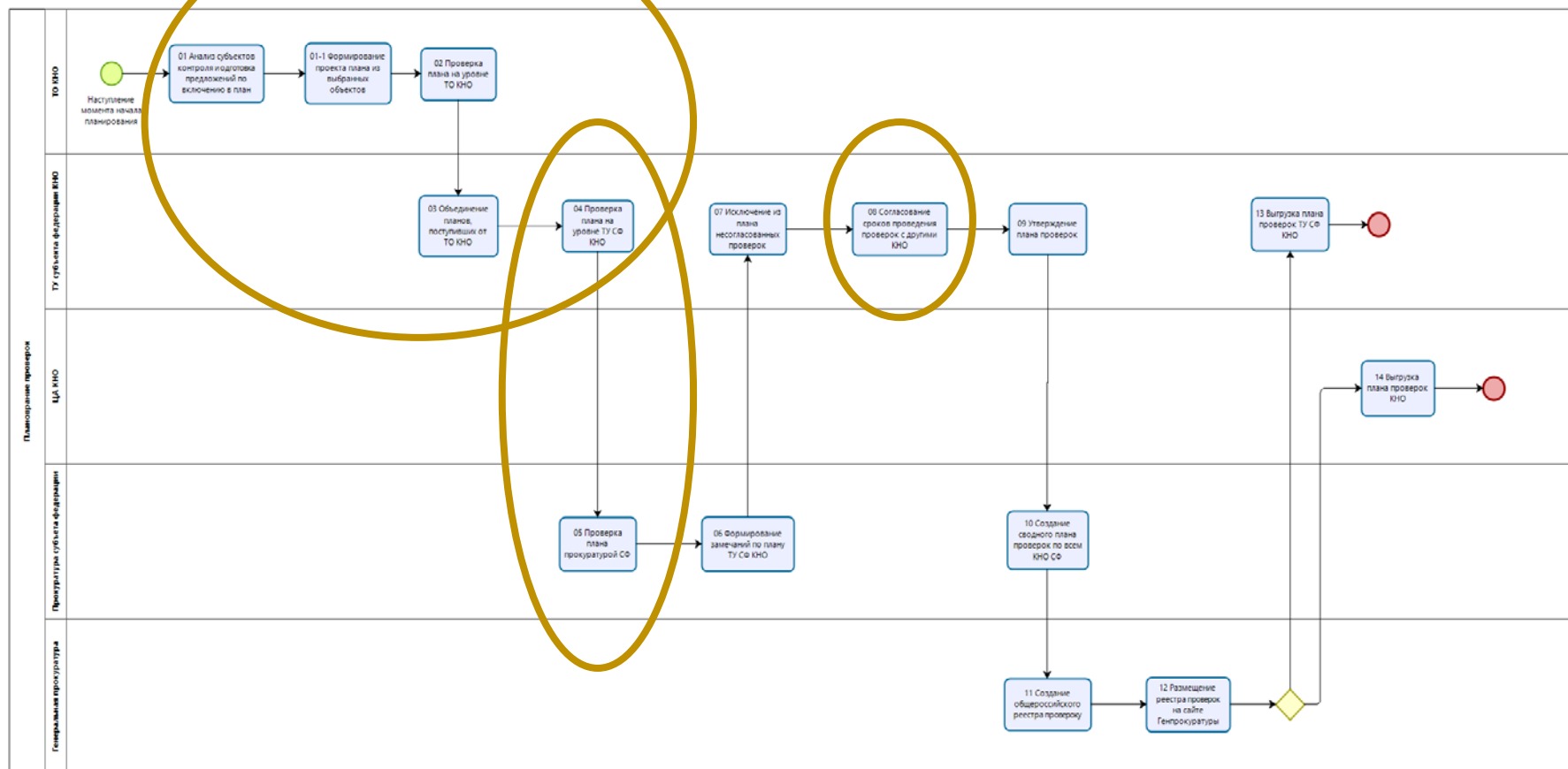


КОЛОДЦЫ ПОРУЧЕНИЙ И СОГЛАСОВАНИЙ:

ВЫДАЧА РАЗРЕШЕНИЙ НА ВВОЗ И ВЫВОЗ РЕДКИХ ВИДОВ ЖИВОТНЫХ И РАСТЕНИЙ

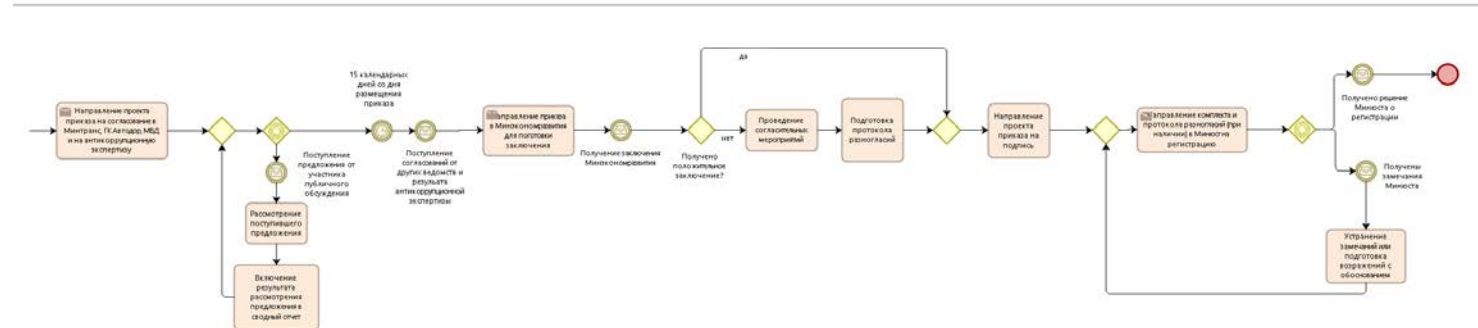
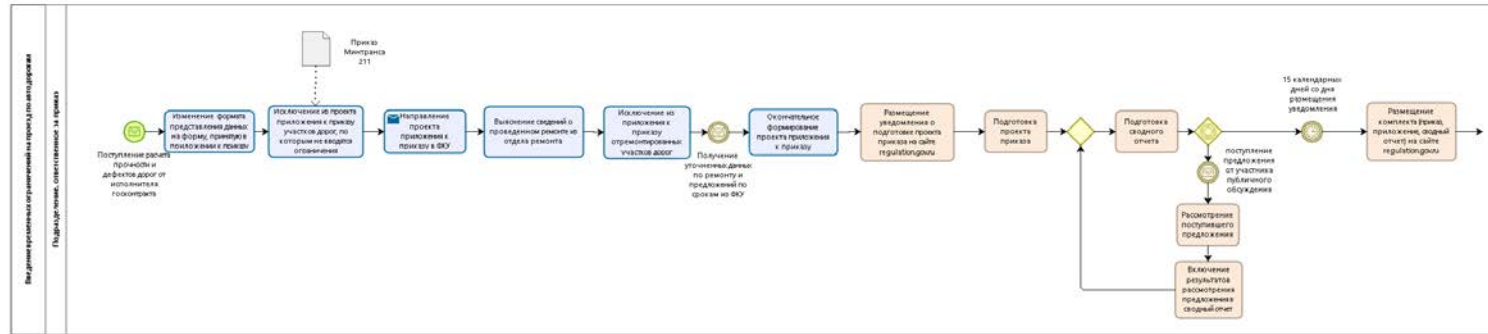


НЕЭФФЕКТИВНОЕ МЕЖВЕДОМСТВЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОВЕРОК

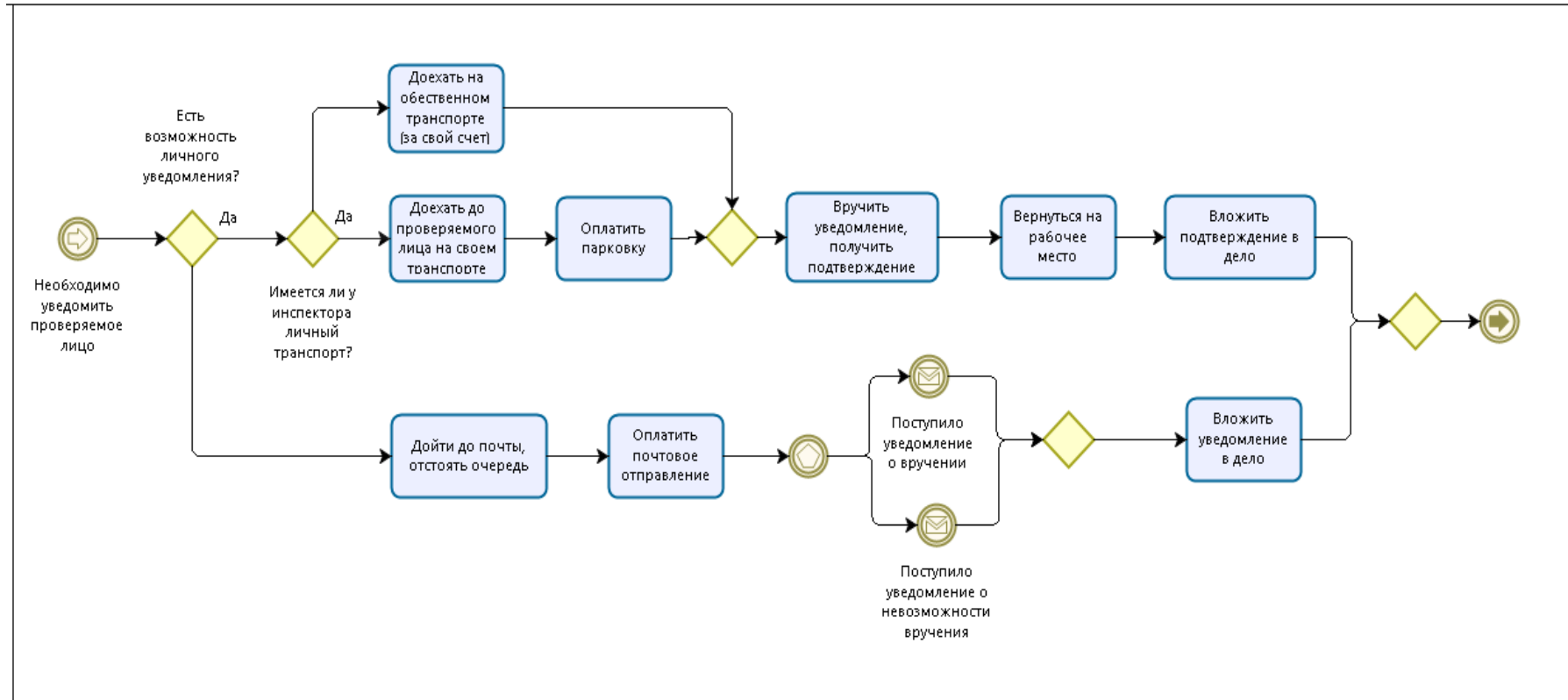


НИЗКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ, ДУБЛИРОВАНИЕ И СЛАБАЯ
КООРДИНАЦИЯ

ИЗБЫТОЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: СЕЗОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПО ПРОЕЗДУ НА ФЕДЕРАЛЬНЫХ АВТОДОРОГАХ

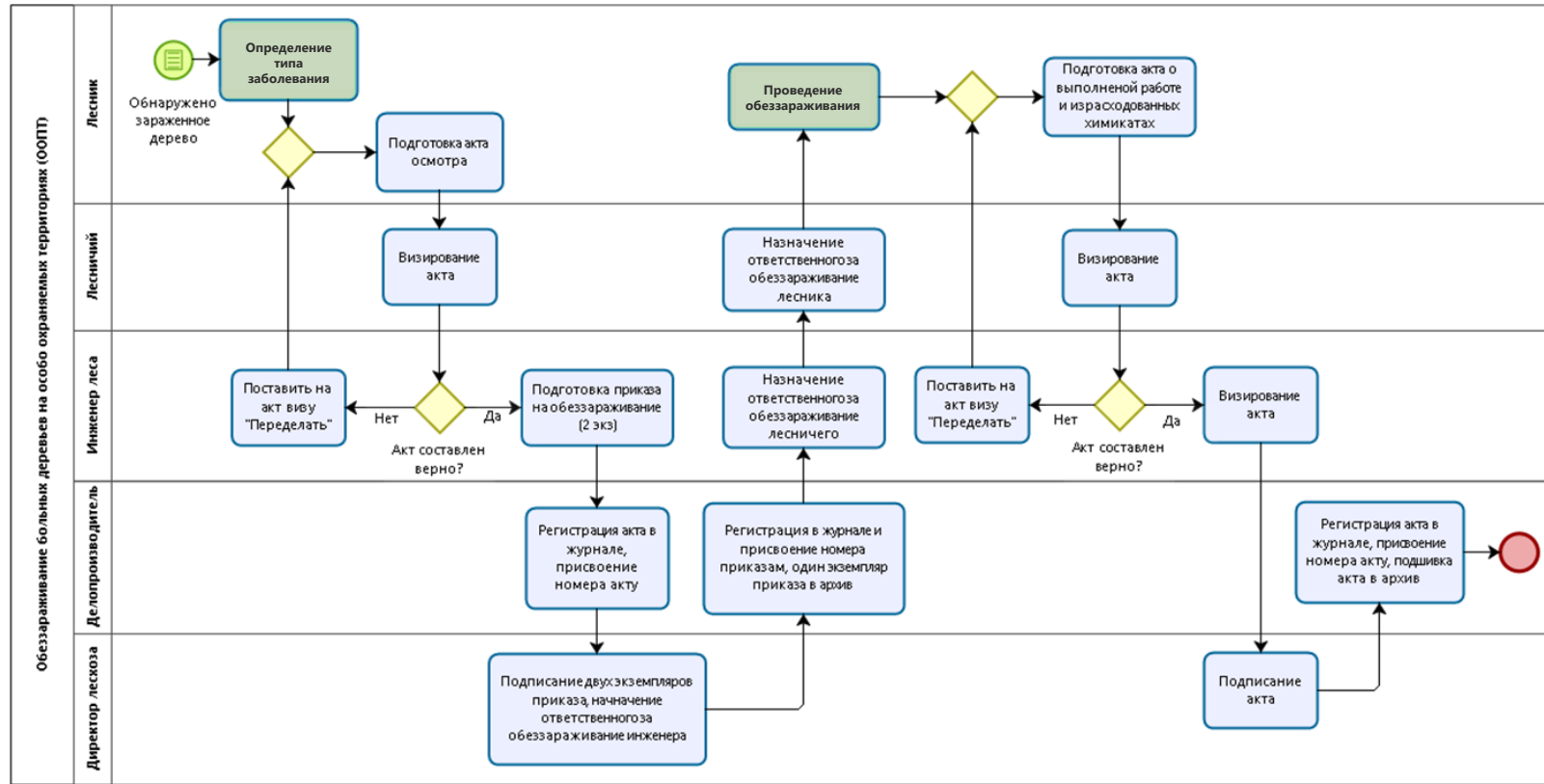


НЕРАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ: уведомление проверяемого лица



ТИПОВЫЕ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ

СМЕЩЕНИЕ ФОКУСА КОНТРОЛЯ С РЕАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА БУМАЖНУЮ



Типовые источники неэффективности

Дублирование межведомственных взаимодействий

- неоднократное направление одной и той же информации в один и тот же орган

Отсутствие «владельцев» у некоторых процессов

- процедура согласования несколькими ведомствами, когда никто не может взять на себя ответственность за окончательное решение

Неявное дублирование действий

- одну и ту же операцию в отношении разных объектов осуществляют разные ведомства

Типовые источники неэффективности (продолжение)

Законодательно установленные искусственные границы в выполнении процессов

- контроль за соблюдением пожарной безопасности в отношении юридического лица, а не объекта защиты целиком

Неэффективное использование рабочего времени и неравномерная загрузка

- сбор документов, не имеющих прямого отношения к решаемым задачам
- ввод (в том числе неоднократный) в компьютер уже имеющейся в электронном виде информации
- выполнение квалифицированными сотрудниками работы, не соответствующей их уровню

Использование бумажных архивов

- неоправданно большой срок хранения документов на бумажных носителях (до 75 лет) делает практически невозможным оперативный поиск и аналитическую обработку хранящихся материалов

Нерациональное использование дорогостоящих ресурсов

- Выполнение технических действий руководителями в тех случаях, когда они могут выполняться исполнителями или даже обеспечивающими специалистами

Избыточные действия, не приближающие к результату

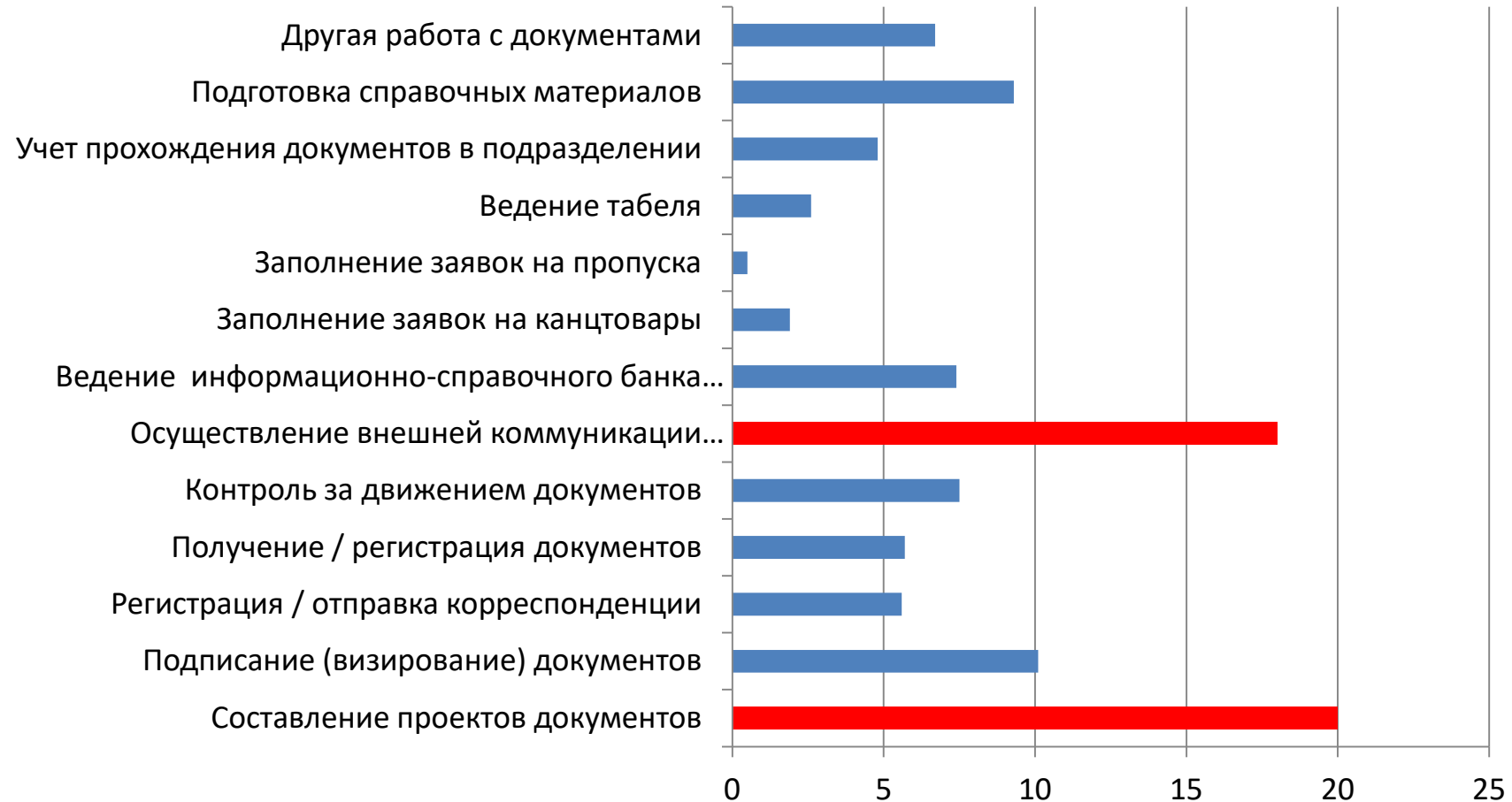
Многократная регистрация (внутри подразделений органа власти)

Получение информации в соседнем подразделении через систему служебных записок, передаваемых под роспись

Визирование и согласование

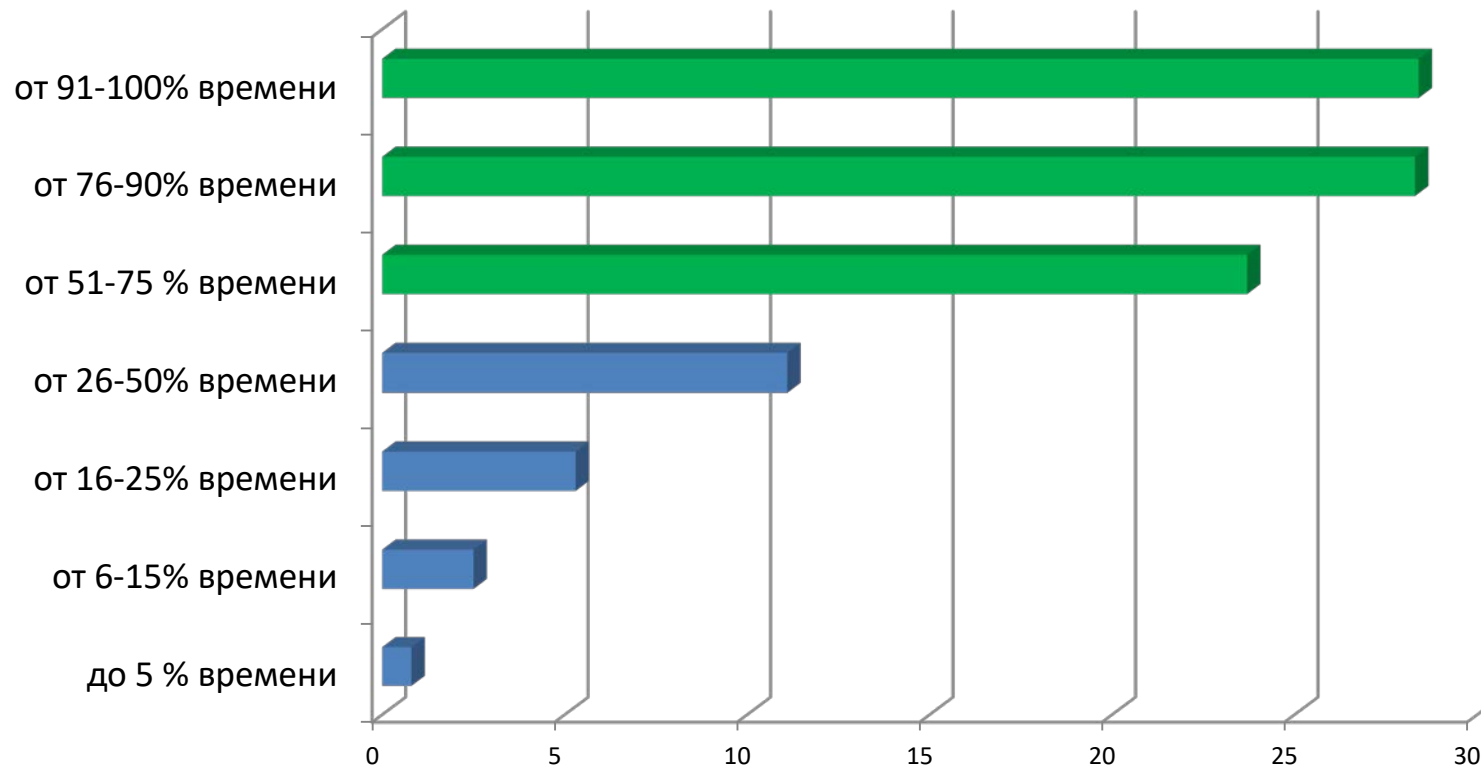
МАСШТАБЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТИПОВЫХ НЕОПТИМАЛЬНОСТЕЙ

Выполняемая работа с документами (в %)



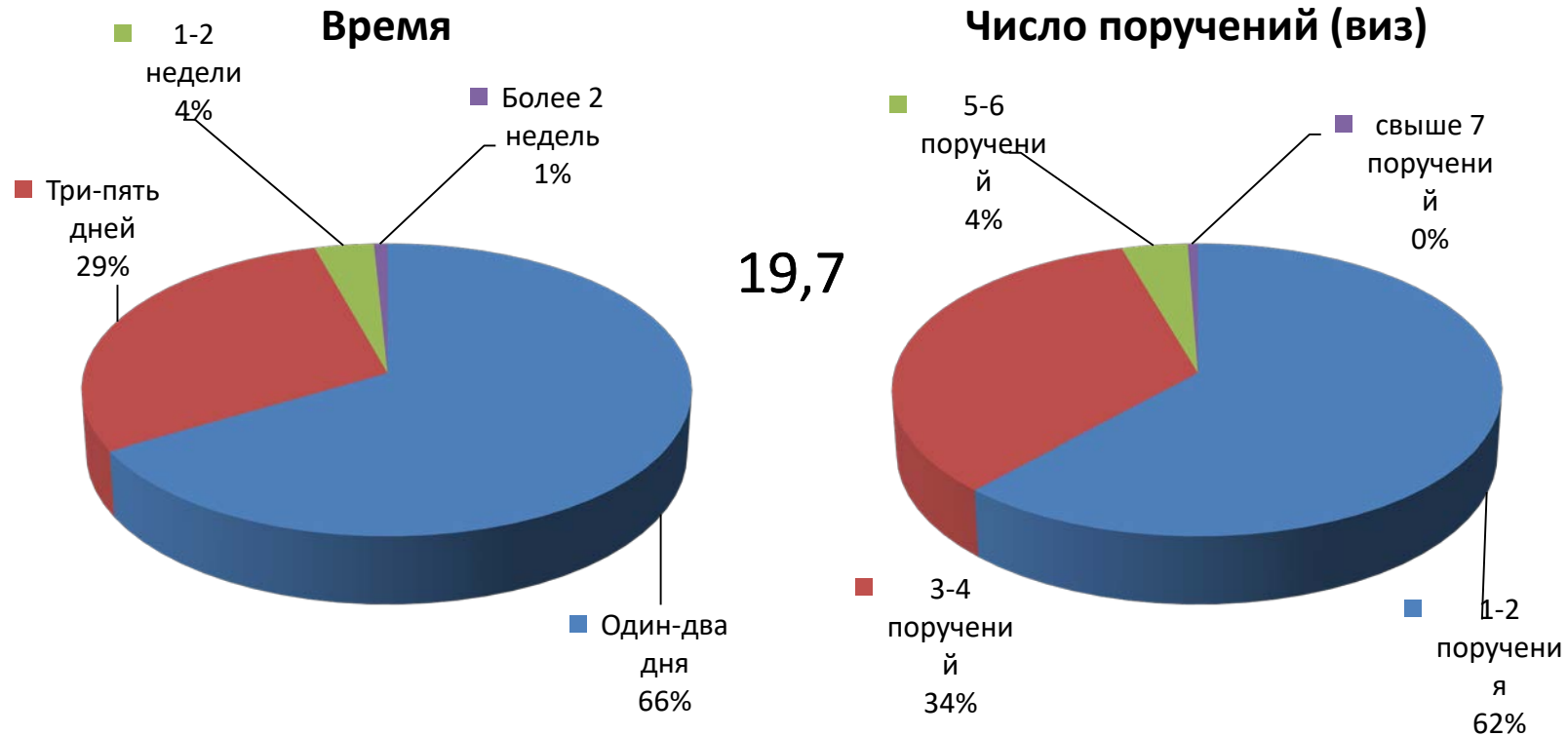
МАСШТАБЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТИПОВЫХ НЕОПТИМАЛЬНОСТЕЙ

Время, расходуемое на работу с документами (в %)



МАСШТАБЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТИПОВЫХ НЕОПТИМАЛЬНОСТЕЙ

Путь документа до исполнителя



МАСШТАБЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТИПОВЫХ НЕОПТИМАЛЬНОСТЕЙ

Что нужно изменить

	Доля
Сократить срок рассмотрения каждым подразделением	11,9
Сократить количество уровней рассмотрения документов	16,1
Устранить последовательное наложение резолюций	19,7
Более равномерно распределить выполнение поручений между сотрудниками	42,7
Другое	9,7

Основные направления оптимизации

снижение уровня принятия решения, подписание документов исполнителем

формализация требований, уменьшение числа действий, оставленных на усмотрение государственного служащего

освобождение руководителя от избыточных задач – в тех случаях, где он может принять единственное решение или практически всегда принимает единственное решение

отказ от двойного подписания идентичных решений

отказ от осуществления руководителем функции «корректора»

отказ от избыточных действий, не приближающих к конечной цели

автоматизация механических действий

СОДЕРЖАНИЕ

1. Процессный и проектный подходы
2. Процессная оптимизация: цели и принципы
3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: основные источники неоптимальности в процессной деятельности
4. Оценка результатов оптимизации для эффективности
5. ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: кейс «Трудоустройство инвалидов»
6. Препятствия для процессной оптимизации
7. Автоматизация и облачные цифровые платформы

МЕТОДИКА РАНЖИРОВАНИЯ ПАРАМЕТРОВ ОПТИМИЗАЦИИ

№	Параметр (p)	Важность (w)	Описание
1	Очные контакты	40%	Число очных контактов между заявителем и представителями ведомства для сценария, имеющего максимальное число таких контактов. В расчёт берётся максимально возможное число очных контактов, даже если в некоторых случаях часть из них может пропускаться или объединяться.
2	Уровни иерархии	20%	Число уровней административно-штатной структуры ведомства (иерархии), представители которых задействованы в процессе.
3	Бизнес-роли	20%	Общее число бизнес-ролей в процессе.
4	Шаги процесса	7%	Общее число шагов процесса. Шагами считаются все выполняемые сотрудниками ведомств действия, события и точки принятия решений в рамках процесса. Свёрнутый подпроцесс при анализе считается одним действием независимо от его внутренней сложности.
5	Документы	13%	Общее число документов, которые могут порождаться внутри процесса по всем его ветвям. Данный параметр не включает в себя документы, создаваемые третьими сторонами и поступающими в процесс извне.

$$C_p = \sum_i p_i \times w_i$$

РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТА СЛОЖНОСТИ

Методика применения:

- ▶ Составить перечень параметров оптимизации
- ▶ Определить для них коэффициенты важности w_i
- ▶ Вычислить C_p^{old} для исходного процесса
- ▶ Вычислить C_p^{new} для изменённого процесса
- ▶ В случае улучшения C_p^{new} будет меньше C_p^{old} , а для ответа на вопрос «насколько лучше?» можно использовать формулу:

$$\Delta C_p = \frac{C_p^{old} - C_p^{new}}{C_p^{old}} \times 100\%.$$

Расчет коэффициента сложности процесса для приведенного выше примера оптимизации выдачи сертификата на ветеринарные препараты (без автоматизации):

№	Параметр	Важность (w_i)	«Как есть»	«Оптимизация»
1	Документов на входе	20%	14	7
2	Документов внутри процесса	15%	13	6
3	Шаги процесса	5%	31	13
4	Очные контакты	40%	8	3
5	Бизнес-роли	20%	8	4
Коэффициент сложности		100%	$C_p^{old} = 11.10$	$C_p^{new} = 4.95$

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ МЕТОДИКИ РАНЖИРОВАНИЯ



Можно учитывать разные параметры процесса

Итоговая оценка сводится к одному наглядному показателю

Параметрам можно присваивать разные веса с учетом целей оптимизации



Не предусматривается возможность расчета затрат в расчете на единицу результата

Не предусматривается возможность выявить наиболее и наименее затратные ветки алгоритма с тем, чтобы при оптимизации процесса добиться повышения наименее затратных ветвлений

Не используется вероятностная оценка реализации ветвей алгоритма

Применение ABC (учета затрат по видам деятельности) для оценки результатов оптимизации процессов

- ABC - учет затрат по видам деятельности (*activity based costing*), который предполагает разнесение прямых и косвенных затрат на отдельные шаги (операции) каждого процесса.
- Требуется реальный учёт затрат рабочего времени на каждом шаге процесса (драйверы ресурса)
- Детализация счетов аналитического учёта должна определяться классификатором процессов и их результатов, а глубина её - существенно повышена до уровня операций процесса.

ПРЕИМУЩЕСТВА ABC для оценки последствий оптимизации

- Возникает возможность оценить стоимость каждого шага процесса
- При изъятии соответствующего шага или добавлении нового можно определить, насколько изменится стоимость результата
- Дополнительная сложность расчетов состоит в том, что ветвления процесса носят вероятностный характер

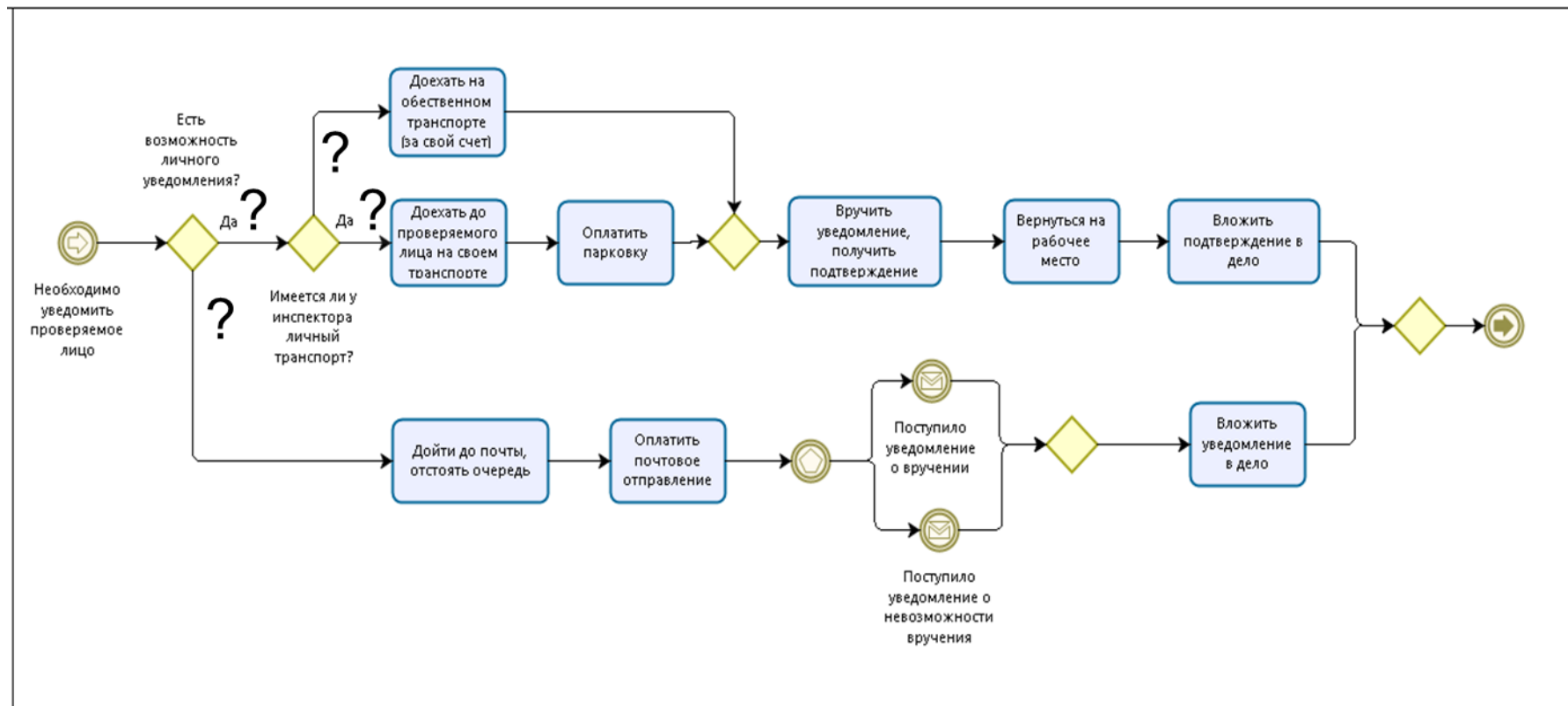


ИЗДЕРЖКИ И ВЫГОДЫ ВНЕДРЕНИЯ АВС

Затраты	Выгоды
<ul style="list-style-type: none">▪ Стоимость первичного сбора информации для АВС/АВВ	<ul style="list-style-type: none">▪ Максимальное использование резервов снижения расходов, включая накладные расходы
<ul style="list-style-type: none">▪ Дополнительный функционал Минфина и Казначейства	<ul style="list-style-type: none">▪ Доказательная корректировка расходов с учетом обоснованных потребностей процесса
<ul style="list-style-type: none">▪ Затраты на перестройку информационных систем и Минфина и Казначейства	<ul style="list-style-type: none">▪ Повышение обоснованности планирования затрат – внедрение предиктивного бюджетирования
<ul style="list-style-type: none">▪ Необходимость создания отсутствующей в настоящее время системы управленческого учета на принципах АВС	<ul style="list-style-type: none">▪ Дополнительные возможности централизованного контроля за расходами и ретроспективного анализа причин отклонения фактических расходов от плановых
<ul style="list-style-type: none">▪ Расходы на обучение госслужащих АВС/АВВ	

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ СЛОЖНОСТЬ РАСЧЕТОВ

- Ветвления процесса носят вероятностный характер
- Поэтому суммарные затраты процесса зависят от вероятностей реализации его ветвлений и затрат на каждом из них



ВЕРОЯТНОСТНАЯ ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПРОЦЕСС: метод Монте-Карло

- Затраты на процесс определяются по методу ABC и известны для каждого шага процесса
- Для расчета стоимости процесса используется метод Монте-Карло, предполагающий имитационные расчеты большого числа процессных циклов с помощью генератора случайных чисел
- По результатам расчетов строится гистограмма распределения затрат

ВЕРОЯТНОСТНАЯ ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПРОЦЕСС: метод Монте-Карло

Действие – элементарная работа, которая выполняется одним исполнителем.

Драйвер ресурсов – параметр, пропорционально которому стоимость ресурса переносится на стоимость процесса. Например, стоимость работы кладовщика (стоимость ресурса) распределяется между процессами приемки, хранения, обеспечения сохранности и отгрузки товара пропорционально человекочасам, необходимым для выполнения этих процессов (драйвер ресурсов) [1].

Редактирование объекта 'Имитация 'А4 Планирование и осуществление проектных работ' о...

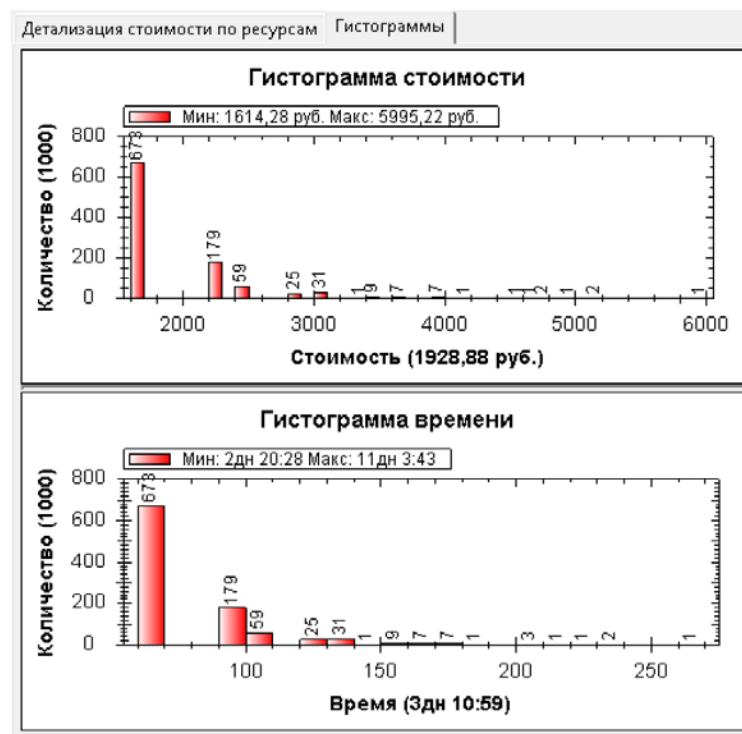
Название: Имитация 'А4 Планирование и осуществление проектных работ'
 Процесс: А4 Планирование и осуществление проектных работ
 Дата: 04.05.2007

Детализация стоимости по ресурсам

Вид ресурса	Ресурс	Стоимость ре..	Время испол..	Суммарное к..	Единица изме..
Временной	Руководител...	228,4042	83,0693		
Временной	Компьютер	29,4042	50,9585		
Временной	Бухгалтер	5	20,0833		
Временной	Директор	24,125	20,0104		
Материальн...	Принтер (печ..	2,4932		1246,3802	Штуки
Материальн...	Лист бумаги..	0,4307		1434,3802	Штуки
Временной	Сотрудники, ...	1,4	0,1667		
Временной	Ведущий инж..	94,2914	23,14		
Материальн...	Почтовые ус...	0,595		11,9002	Разы
Временной	Заместитель...	94,9122	71,5219		
Временной	Мастер	57,6	25		
Временной	Инструмент	39,48	24		
Временной	Начальник и..	11,021	14,146		
Временной	Начальник м..	43,44	22,1		
Временной	Субподрядчик	73,44	20		
Временной	Телефон	0,24	20		
Материальн...	ТМЦ	10		1	Комплекты
Временной	Команда про...	134,4	7		

Подпроцессы имитации (Имитация 'А4 Планирование и осуществление проектных работ' о...)

Процесс	Стоимость процесса	Частота в рамках вышележа...
A4.1 Планирование проектов	169,2094	1
A4.2 Реализация проекта	388,4	1
A4.3 Завершение проекта и..	11,5622	1



ПЛЮСЫ И МИНУСЫ МЕТОДИКИ Business Studio



Вероятности ветвлений алгоритма учитываются при расчете затрат

Имеется возможность расчета затрат в расчете на единицу результата

Имеется возможность выявить наиболее и наименее затратные ветки алгоритма с тем, чтобы при оптимизации процесса добиться повышения наименее затратных ветвлений

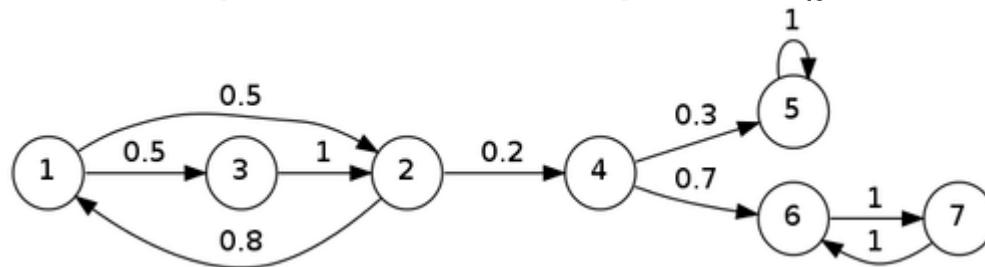


Метод Монте-Карло достаточно требователен к вычислительным возможностям и относительно сложен в исполнении

Для итогового сопоставления «старого» и «нового процессов» нужно не распределение затрат, а сравнение среднестатистических затрат на единицу результата

ВОЗМОЖНОЕ АЛЬТЕРНАТИВНОЕ РЕШЕНИЕ: использование инструментария вероятностных расчетов на основе цепей Маркова

Вероятности ветвлений процесса на диаграмме (условная иллюстрация):



Матрица вероятностей перехода (условный пример):

$$P = \begin{bmatrix} 0,6 & 0,3 & 0,1 \\ 0,3 & 0,7 & 0,0 \\ 0,2 & 0,5 & 0,3 \end{bmatrix}$$

ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

- Единый показатель стоимости процесса на единицу результата может быть получен путем прямого вычисления средней стоимости процесса на единицу результата с помощью цепей Маркова
- Эти расчеты могут быть реализованы с помощью стандартной математической модели и автоматизированы
- Мы планируем работы по построению демо-версии такой модели при участии нашего международного консультанта А.Кузнецова (Simourg LTD)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Процессный и проектный подходы
2. Процессная оптимизация: цели и принципы
3. **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: основные источники неоптимальности в процессной деятельности**
4. Оценка результатов оптимизации для эффективности
5. **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: кейс «Трудоустройство инвалидов»**
6. Препятствия для процессной оптимизации
7. Процессы и автоматизация

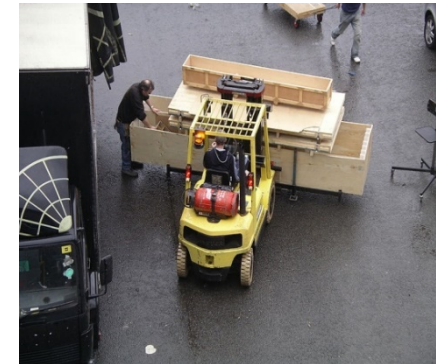
Процесс трудоустройства ИНВАЛИДОВ



инвалид

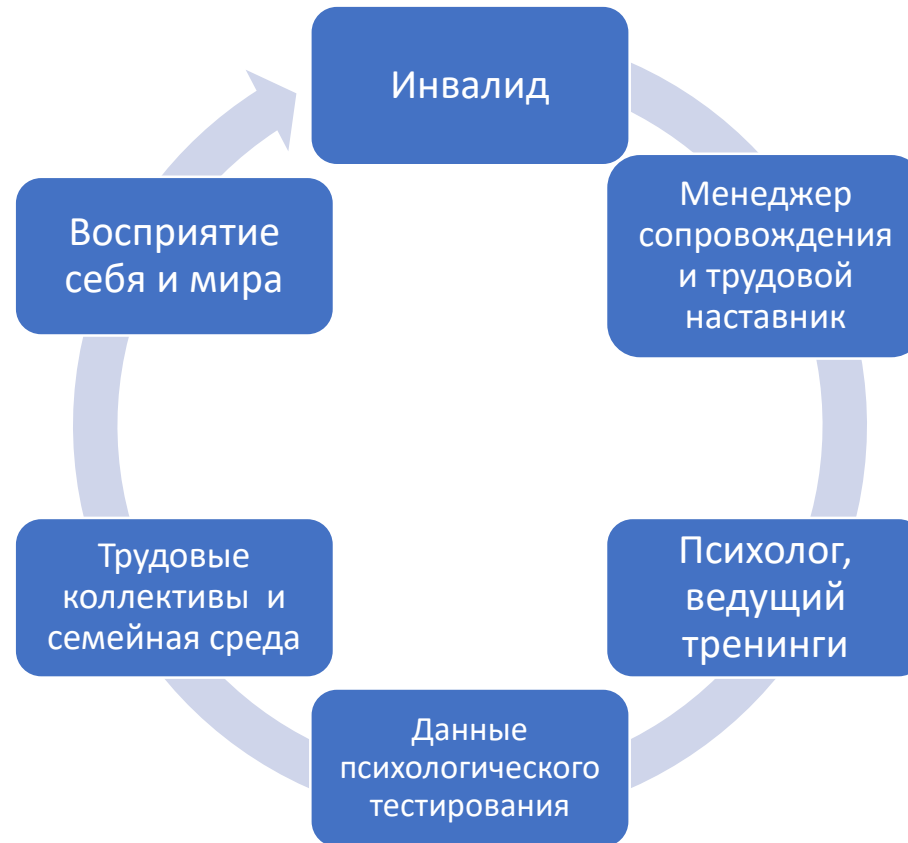


ЦЗН – как средство
интеграции инвалида в
общество



1. Обеспечение работой в соответствии с возможностями и пожеланиями;
2. Подготовка к трудоустройству на свободном рынке труда

Формирование мотивации к трудоустройству



ОТБОР ИНВАЛИДОВ

I этап

- определение возможностей адаптации кандидатов к профессиональным требованиям и усвоению производственно-технических и социальных норм поведения на производстве
- исключение кандидатов с выраженным дезадаптивным поведением

II этап

- оценка когнитивных и моторных функций кандидатов, отобранных на первом этапе

III этап

- определение личностных особенностей и функционального состояния кандидатов
- распределение их по группам с целью повышения эффективности социально-психологической подготовки к трудоустройству на свободном рынке труда для каждой из выделенных групп

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

- Групповые психологические тренинги
- Тренинги с HR-специалистами
- Психологическая работа с членами семей/опекунами
- Психологическая работа с трудовыми наставниками
- Психологическая работа с трудовыми коллективами

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ

- **Разработана программа подготовки менеджеров трудового сопровождения и психологов центров занятости.**
- **Созданы методики работы**
- **В рамках данной программы прошли обучение:**
 - 20 менеджеров трудового сопровождения
 - 10 психологов ЦЗН г. Уфы
- **Проведена супервизия тренинговой работы психологов, отобранных по результатам обучения.**
- **Разработана система сбора статистических данных по протеканию выявленных бизнес-процессов в ЦЗН, позволяющая рассчитывать показатели эффективного трудоустройства**

Организация стажировок на предприятиях

Обязательства предприятия:

- Знакомство с техникой безопасности и организационной культурой предприятия
- ознакомление с функциональными обязанностями по специальности
- знакомство с оборудованием
- Знакомство с продукцией или услугами
- Навыки работы с клиентом, порядок обслуживания клиента и ведения документации
- Освоение профессиональных навыков по специальности

Выделение менеджеров трудового сопровождения для:

- выявление проблем, возникающих в процессе профподготовки;
- осуществление контроля за прохождением профессиональной подготовки;
- помощь в налаживании взаимодействия между практикантами и наставниками;
- мониторинг процесса профессиональной социализации практикантов на предприятиях;
- проведение еженедельных опросов наставников

Всего к стажировкам в Уфе привлечено 17 предприятий

РЕЗУЛЬТАТЫ ПИЛОТНОГО ВНЕДРЕНИЯ

- Всего 100 участников программы
- Из них прошли стажировку 70 чел.
- Уровень трудоустройства в Уфе - 78 % (в Москве – 48%)
- В том числе 40 инвалидов трудоустроились самостоятельно
- Выявленные предикторы успешного трудоустройства:
 - Чем дольше участники программы проходят стажировку, тем в большей степени возрастает их мотивация
 - Мотивация также возрастает по мере снижения тревожности
 - По мере повышения самооценки и усиления коммуникативных навыков растет культура поведения на производстве и трудовая дисциплина
- Таким образом, методика, сочетающая стажировки на различных предприятиях и психологические тренинги, доказала свою результативность

ВЫЯВЛЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- Положительная стигматизация инвалидов, снижающая их мотивацию
- Трудности с удержанием обученных психологов из-за неконкурентоспособной оплаты труда

СОДЕРЖАНИЕ

1. Процессный и проектный подходы
2. Процессная оптимизация: цели и принципы
3. **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: основные источники неоптимальности в процессной деятельности**
4. Оценка результатов оптимизации для эффективности
5. **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: кейс «Трудоустройство инвалидов»**
6. **Препятствия для процессной оптимизации**
7. Процессы и автоматизация

СЛОЖНОСТИ НА ПУТИ ПЕРЕХОДА К ПРОЦЕССНОМУ ФОРМАТУ

Необходимость изменения законодательства

Одновременный запуск большого числа изменений

Социально-психологические проблемы

Необходимость оптимизации параллельно с автоматизацией

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

исполнители не хотят брать ответственность за принятие решений и за результаты

руководитель не сможет управлять, если не будет владеть ситуацией, а владеть он ей может только в случае, если читает каждый входящий и исходящий документ

руководитель должен следить за отсутствием ошибок, в том числе орфографических, поскольку каждая ошибка – удар по престижу государственного органа

документ государственного органа, не заверенный печатью, не производит впечатления на физических и юридических лиц, а печать может ставиться только на документы, подписанные «первыми лицами»

мнение исполнителя не может быть мнением государственного органа

документ, идущий из одного ФОИВ в другой, должен подписываться руководителем органа или его заместителем, поскольку адресуется руководителю другого органа

Проблемы процессной оптимизации и пути их решения

Описание проблемы	Пути решения
Слишком широкое определение полномочий, допустимость административного усмотрения	Уменьшение административного усмотрения в формулировках при переносе ответственности на уровень исполнителя
Слишком широкий спектр вопросов, поднимаемых (контролируемых) при проверке	Внедрение реального риск-ориентированного подхода с концентрацией на наиболее значимые нормы
Искаженное представление о «престиже органа», отчасти базирующееся на низкой оплате труда	Разъяснительная работа, повышение реальной оплаты труда для использующих процессный подход
Необходимость ситуативного планирования ресурсов в условиях их дефицита и неравномерной загрузки	Внедрение стандартных методов управления очередями
Затруднения при типизации обращений, невозможность применения процессного подхода	Расширение полномочий исполнителей при обеспечении однозначности и обоснованности ответа

СОДЕРЖАНИЕ

1. Процессный и проектный подходы
2. Процессная оптимизация: цели и принципы
3. **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: основные источники неоптимальности в процессной деятельности**
4. Оценка результатов оптимизации для эффективности
5. **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: кейс «Трудоустройство инвалидов»**
6. Препятствия для процессной оптимизации
7. **Процессы и автоматизация**

Роль процессного подхода в цифровой трансформации государственного управления



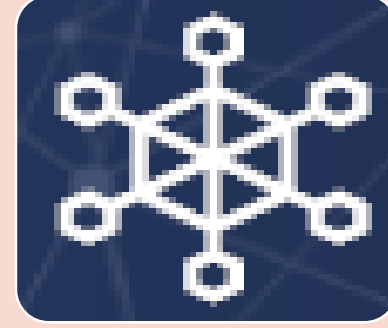
Работа с данными
Аналитика
Управление на
основе данных



Проведение единой
политики цифровой
трансформации



Содействие
разработке
цифровых сервисов
и платформенных
решений



Формирование
модели
деятельности ОИВ
на основе цифровых
технологий



Модернизация
административных
процессов

Процессы легче всего поддаются автоматизации

Процесс

- Методы оптимизации бизнес-процессов + глубокая автоматизация

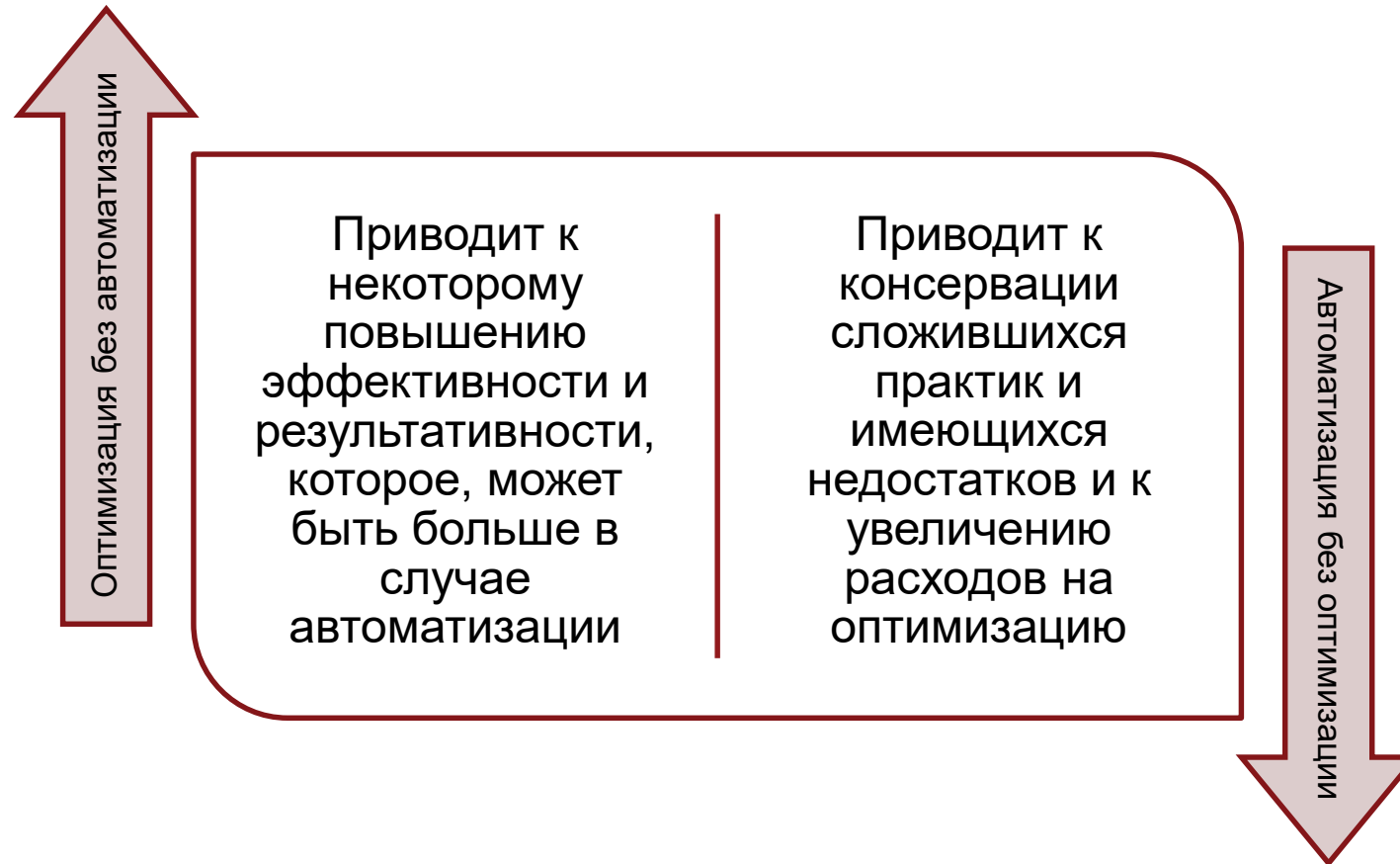
Проект

- Методы проектного управления + частичная автоматизация

Функциональная
активность

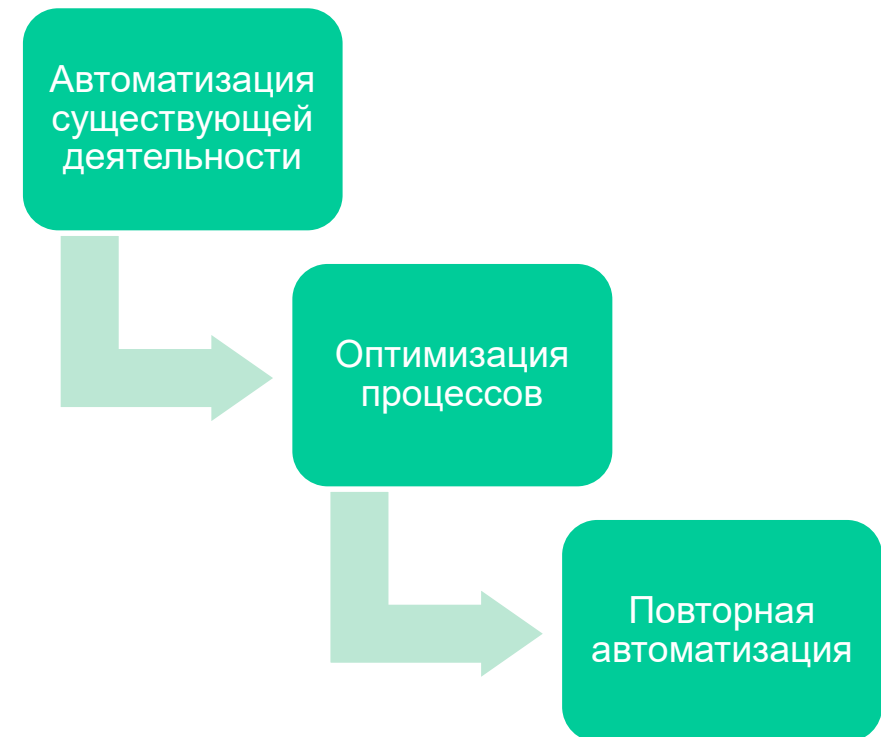
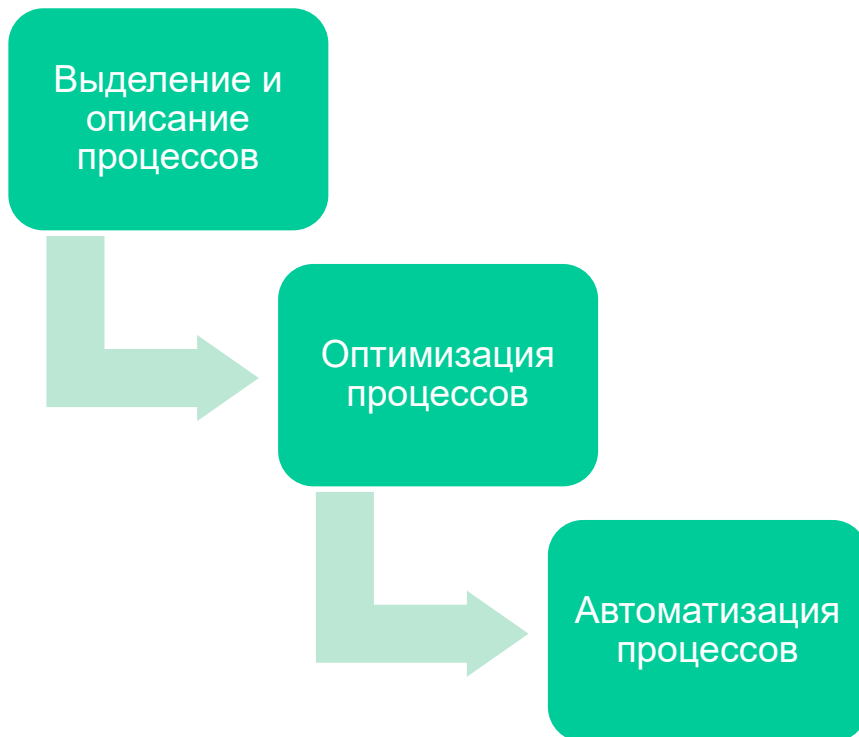
- Малоэффективны, возможна лишь фрагментарная автоматизация некоторых повторяющихся операций

Оптимизация и автоматизация



Последовательность шагов

Оптимальная Неоптимальная



Типичные ошибки на пути цифровизации

Увлечение технологиями ради технологий (ЭЦП)

Покупка общего ПО вместо приобретения решения конкретной задачи

Инвестиции «во вчерашний день», без учета развития ИТ-отрасли

Использование «современных технологий» вместо структурных изменений

Подмена реальной автоматизации переводом «бумажных процессов» в электронную форму

Перевод в электронный формат информации, которые избыточна для автоматизированного процесса

Попытка автоматизации функциональных активностей

Подгонка процессов под бумажные формы

Сохранение количества «журналов регистрации»

Сохранение исторически сложившихся сложных принципов нумерации документов, отсутствие единого подхода

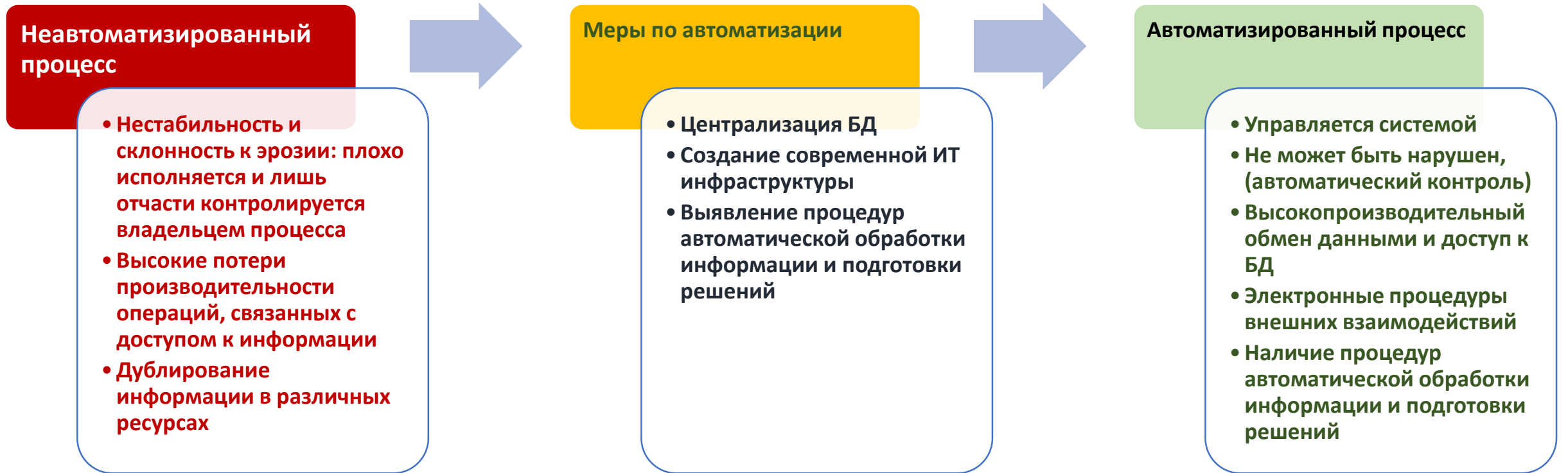
Восприятие электронной документа как электронной копии бумажного документа

Сохранение в «электронном документе» всех реквизитов бумажного, включая совершенно ненужные

Принципы клиенто- ориентированной цифровизации



Глубина автоматизации процессов сильно варьируется



Рекомендуемая литература

- Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003
- Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. /Пер. с англ. - М: Альпина Паблишер, 2012
- Джордж М.Л. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Дмитриев М.Э., Маслов Д.В., Айвазян З.С. «Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество». Доклад ЦСР, 2018
- Дмитриев М.Э., Крапиль В.Б. «Ожидания и реальность оптимизации административных процессов в системе государственного управления: «быстрые победы» или «долгая дорога в гору»?». Общественные науки и современность, № 5, 2017
- Репин В.В. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
- Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. / Пер. с англ. - М: Альпина Паблишер, 2012

Спасибо за внимание!