



ПРОЕКТ «КАЧЕСТВО УСЛУГ-ЗОНА ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ»

Мультипликация опыта

РАЗДЕЛ 2.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ТЕМА 1.

Проведение реинжиниринга бизнес-процессов государственных услуг

ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ РЕИНЖИНИРИНГА



- Реинжинирингом бизнес-процессов является переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения улучшения показателей деятельности (KPI) таких как трудозатраты, цена, сроки предоставления, доступность и качество.
- Реинжиниринг - не «чудотворное лекарство» от всех проблем, но действительно является высокоэффективным средством при плохой организации бизнеса, способное в разы, а порой и на порядки усовершенствовать характеристики.
- Целостная методология реинжиниринга процедур предоставления государственных услуг в данное время не зафиксирована в нормативно-методических документах ни в одном из государств СНГ.

СУЩНОСТЬ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА



ФОНД СОТРАЗИЕ
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ФОНД

Реинжиниринг бизнес-процессов – это универсальный инструмент сокращения издержек, который позволяет снижать временные, финансовые, физические и иные затраты. Достижение эффекта происходит путем исключения ненужных процедур и оптимизации сложных.

Реинжиниринг может применяться:

- В бизнесе
- На производстве
- В социальных организациях
- В государственных органах
- В иных случаях, где существует процессуальность действий

ЭТАПЫ (ТЕХНОЛОГИЯ) РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



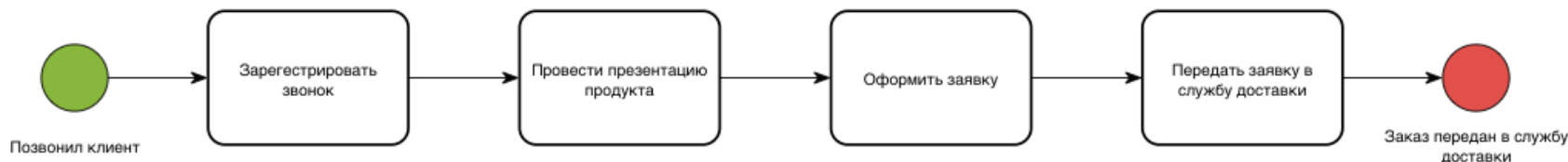
- Описание процесса (построение карт бизнес-процессов, анализ)
- Проведение Рабочих групп (РГ), выделение слабых мест, неэффективных затрат, непроизводительных операций, не добавляющих ценности конечному результату
- Выработка рекомендаций по реинжинирингу
- Построение карт бизнес-процессов с предлагаемыми изменениями и обсуждение их в ходе повторных РГ
- Подготовка финального отчета

СУЩНОСТЬ КАРТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Создание карт бизнес-процессов – один из наиболее эффективных подходов к реинжинирингу бизнес-процессов и важная составляющая любой профессиональной системы управления бизнес-процессами.

Карты нацелены на графическое отображение бизнес-процессов. Карты бизнес-процессов сфокусированы на отображении значимых взаимосвязей, ролей, процедур и других существенных элементов бизнес-процессов. Они предоставляют полный, детальный и актуальный вид бизнес-процессов, позволяющий контролировать их и вносить необходимые изменения.



НАЗНАЧЕНИЕ КАРТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Создание карт бизнес-процессов является важной частью реинжиниринга. Данная процедура позволяет провести более детальный анализ процесса и визуализировать данные, изменения, взаимосвязи, результаты и взаимодействие между участниками, а также выявлять нерациональные действия и возможности для улучшений.



ПРОЦЕДУРА СОЗДАНИЯ КАРТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Процедура создания карты бизнес-процесса включает в себя

1. Постановку целей
2. Сбор данных и анализ текущей ситуации
3. Построение карты процесса
4. Анализ потенциальных вариантов улучшения
5. Построение карты процесса с учетом изменений.

Типами графического представления бизнес-процессов являются

Диаграммы

Карты создания цепочки ценности

Графики и другие – в зависимости от типа бизнес-процесса и целей.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ



Перед началом создания карты бизнес-процессов необходимо определить цели картирования, т.е. то, чего мы хотим достичь в итоге.

Несколько примеров постановки целей картирования бизнес-процессов:

- Четко определить зоны ответственности участников процесса.
- Оптимизировать взаимодействия участников и структурных подразделений за счет стыковки процессов.
- Системно описать процессы в формализованном виде.
- Проанализировать и улучшить деятельность.

МЕТОДИКА РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ



1. Диаграммы SIPOC и первоначальные карты процессов (карты «Как написано») разрабатываются ещё до заседаний Рабочей группы на основании стандартов и регламентов услуг.
2. В ходе рабочих групп карта «Как написано» преобразуется в карту «Как есть». Участники РГ, рассматривая предложенную карту бизнес-процесса, вносят свои коррективы в соответствии со сложившейся практикой.
3. После разработки карты процесса «Как есть» Поставщик проводит консультации с услугополучателями, перепроверяя полученную от гос органов информацию и собирая мнения пользователей гос услуг.
4. Вторая сессия рабочих групп проводится с теми же участниками. Целью этой сессии является рассмотрение предложений-рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов и выработка карт процессов «Как должно быть».
5. Подготовка текстового описания анализа каждого бизнес-процесса с выделением проблем и предложением рекомендаций.

ДИАГРАММА SIPOC

(supplier, input, process, output, customer)



USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА



EFCA
ФОНД СЕВЕРНОЙ
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ФОНД

SIPOC (от англ. supplier, input, process, output, customer - поставщик, вход, процесс, выход, заказчик) - один из подходов, применяемых в целях управления производством и совершенствования бизнес-процессов.

В этом подходе предполагается для процесса составить диаграмму бизнес-процесса, на которой указать связи от поставщиков (тех, кто предоставляет основные материалы, информацию или другие ресурсы для процесса), входы (то, что поставляется для процесса), собственно процессы (наборы операций, трансформирующих и добавляющих ценность ко входам), выходы (результаты процесса или продукт), заказчиков (тех, кто получает результат процесса или продукт).

ДИАГРАММА SIPOC

(supplier, input, process, output, customer)



USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА



EFCA
ФОНД СЪВРАЗБИ
ЦЕНТРАЛНАЯ АЗИЯ



ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ФОНД

На примере процесса «Назначение социальной помощи специалистам социальной сферы, проживающим и работающим в сельских населенных пунктах, по приобретению топлива»

ПОСТАВЩИК	РЕСУРС	ПРОЦЕСС	РЕЗУЛЬТАТ	КЛИЕНТ
1. Разработчик стандарта Министерство труда и социальной защиты населения (МЗиСЗН)	Стандарт услуги	Предварительный сбор документов	Пакет документов	Услугополучатель
Услугополучатель	Форма заявления	Заявление	1. Заявление 2. Документов	Специалист услугодателя
Специалист услугодателя	1. Заявление 2. Документы	Формирование пакета документов	Пакет документов	Руководитель услугодателя
Руководитель услугодателя	Пакет документов	Наложение резолюции и определение ответственного специалиста	определение ответственного специалиста	ответственный специалист
ответственный специалист	Пакет документов	подготовка уведомления	подготовленное уведомление	Руководитель услугодателя
Руководитель услугодателя	подготовленное уведомление	рассмотрение и подписание уведомления	готовое уведомление	Специалист услугодателя
Специалист услугодателя	готовое уведомление	Отправка по почте услугополучателю	получение уведомления	Услугополучатель

КАРТЫ ПРОЦЕССОВ «КАК НАПИСАНО»



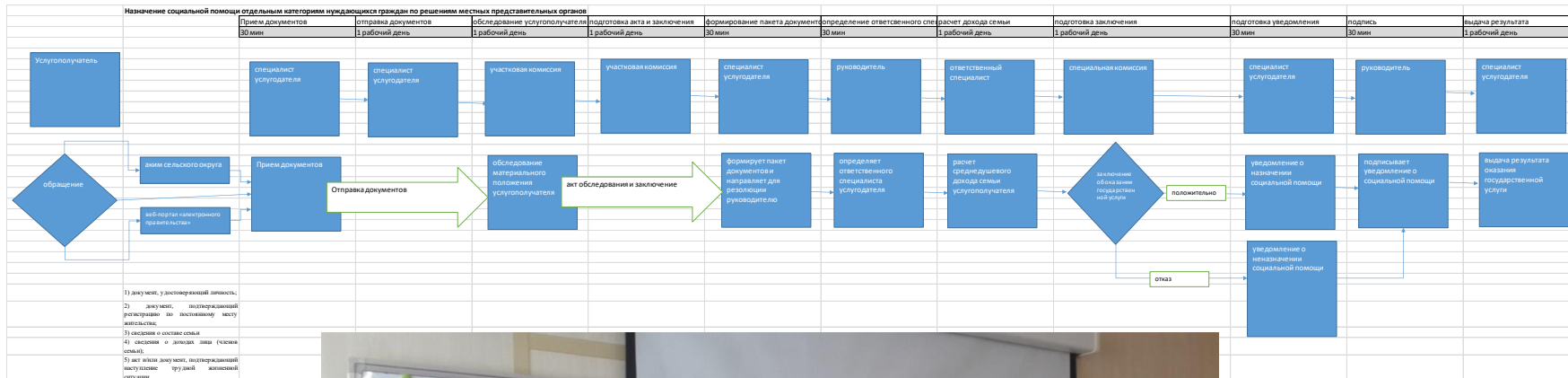
Карты «Как написано» составляются на основе нормативно-правовых актов, регулирующих тот или иной процесс. Они призваны графически отразить процесс, так как он закреплен законодательно, либо так как его может понять, исходя из описания изучающий его человек.

Данные карты не претендуют на 100% точность, а лишь отражают начальное понимание процесса в том виде как его понимает человек, который пытается в нем разобраться на основе НПА.

«КАЧЕСТВО УСЛУГ – ЗОНА ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ»

Мультипликация опыта

КАРТЫ ПРОЦЕССОВ «КАК НАПИСАНО»



ЗАСЕДАНИЯ РАБОЧИХ ГРУПП



После разработки карт бизнес-процессов «Как написано» проводятся заседания рабочих групп, целью которых является корректировка карты процесса с учетом практических нюансов его реального проведения. Кроме того в ходе заседания рабочей группы выясняются проблемные моменты процесса и выдвигаются предложения по его совершенствованию.

Процедура проведения рабочей группы длится 1-3 часа. Необходимо создать непринужденную, дружелюбную атмосферу, в которой участники смогут высказываться свободно.

ПРОЦЕСС ОБСУЖДЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА В ГРУППЕ



Процедура проведения рабочей группы длится 1-3 часа. Необходимо создать непринужденную, дружелюбную атмосферу, в которой участники смогут высказываться свободно.

Модератор рабочей группы

- организует дискуссию
- поощряет активность
- сдерживает тех, кто проявляет агрессивность и стремление навязывать свою точку зрения другим
- фиксирует высказанные предложения, замечания, мысли, факты и т.п.



КАРТЫ ПРОЦЕССОВ «КАК ЕСТЬ»



USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА



ФОНД СОТРАЗИВ
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ФОНД

В ходе заседания рабочей группы на основе замечаний в карту "Как написано" вносятся коррективы. Часто различия карт "Как написано" и "Как есть" связаны с недостаточной регламентацией процесса (когда действие не описано в регламенте, но по факту без него не обойтись), либо с нерациональной регламентацией (когда регламент необоснованно усложняет процесс). Кроме того существуют случаи в которых регламент прописан неоднозначно и по разному трактуется исполнителями на местах.

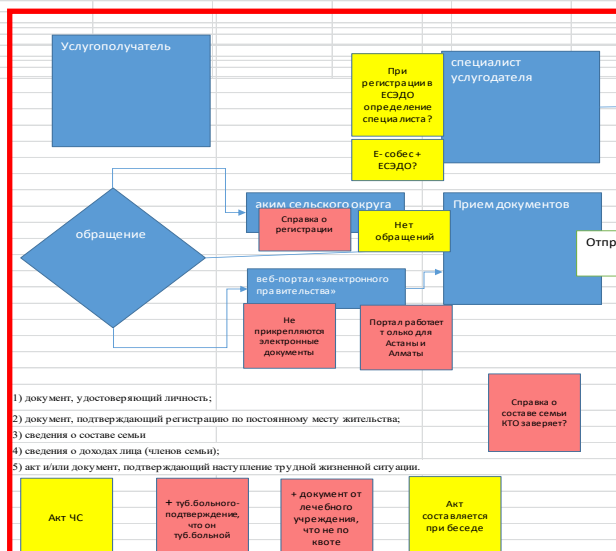
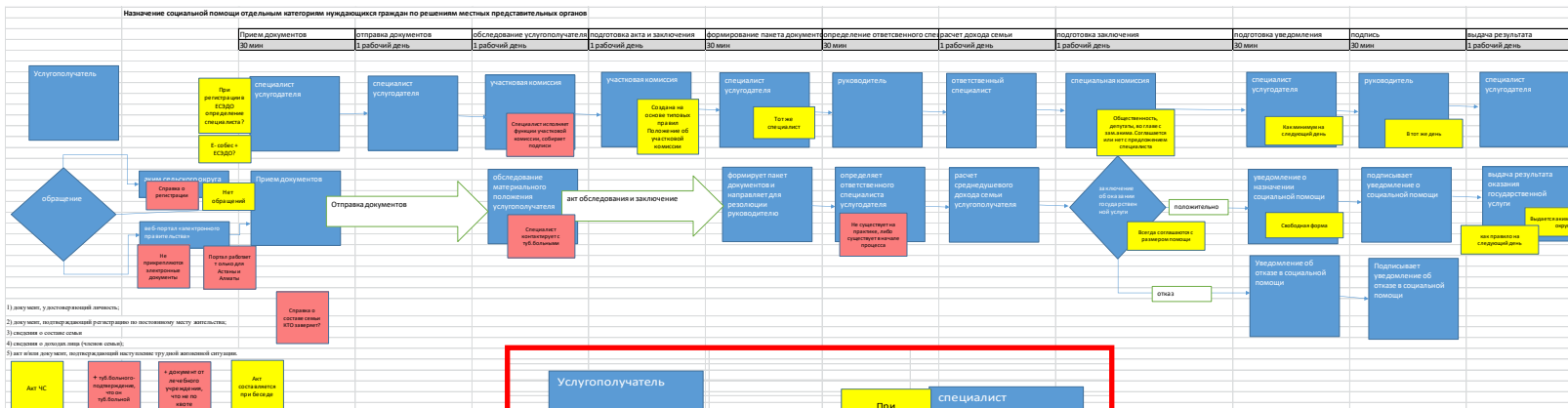
Все коррективы заносятся на карту. Кроме того в ходе заседания рабочей группы вырабатываются рекомендации по совершенствованию и оптимизации рассматриваемого процесса.

В ходе данной работы удобно использование цветных стикеров и маркеров. Также полезно будет использование аудиозаписи с целью повторного анализа.

«КАЧЕСТВО УСЛУГ – ЗОНА ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ»

Мультипликация опыта

КАРТЫ ПРОЦЕССОВ «КАК ЕСТЬ» ПРИМЕР ГОТОВОЙ КАРТЫ



КАРТЫ ПРОЦЕССОВ «КАК ПРЕДЛАГАЕТСЯ»



На основе полученных в ходе заседания рабочей группы замечаний и предложений производится детальный анализ процесса с целью разработки рекомендаций по оптимизации. Результатом данного этапа работы является карта процесса "Как предлагается". Данная карта представляет собой графическое представление процесса в максимально упрощенном виде, который позволит выполнять процесс без потерь качества и не вступая в противоречия с другими НПА.

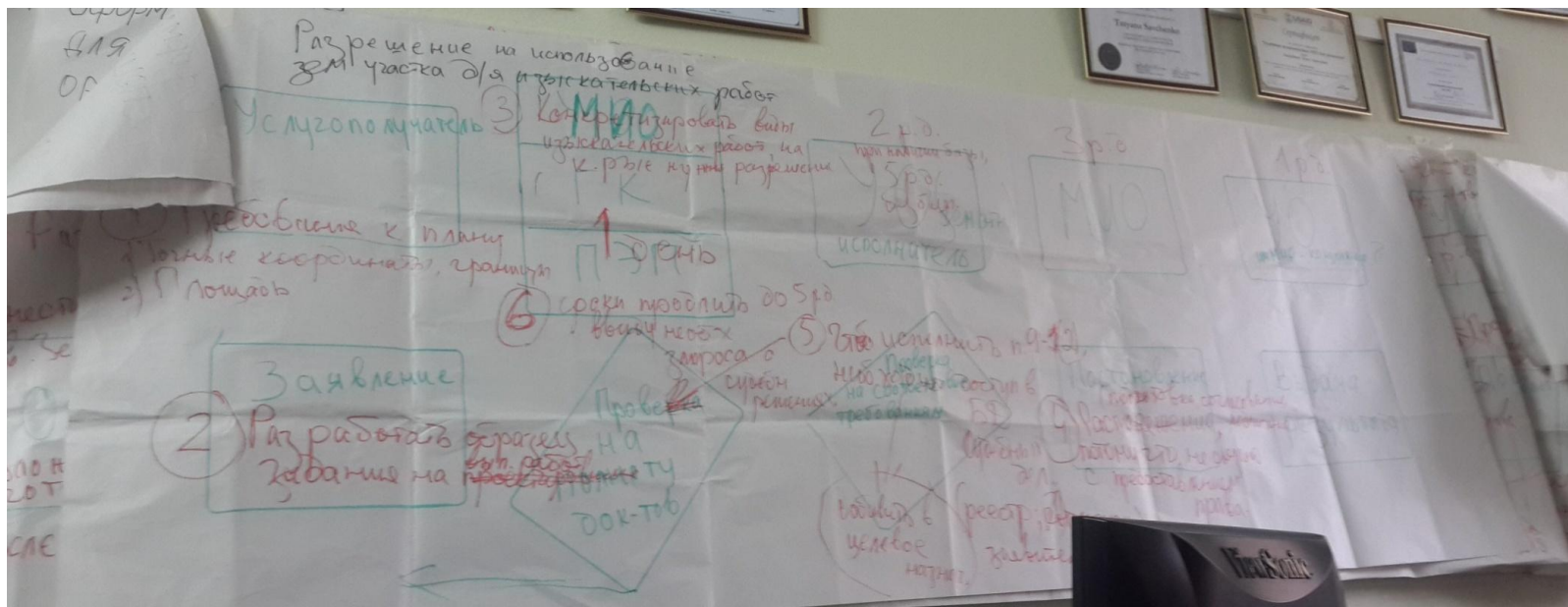
После разработки данной карты проводится повторное заседание рабочей группы, целью которой является обсуждение внесенных в процесс поправок и изменений. Каждый элемент карты подвергается критическому анализу на предмет целесообразности и возможности реализации.

Результатом данного заседания рабочей группы становится итоговая карта "Как предлагается", которая войдет в рекомендации по данному процессу.

«КАЧЕСТВО УСЛУГ – ЗОНА ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ»

Мультипликация опыта

КАРТЫ ПРОЦЕССОВ «КАК ПРЕДЛАГАЕТСЯ»



Пример карты «Как предлагается» после повторного заседания рабочей группы.

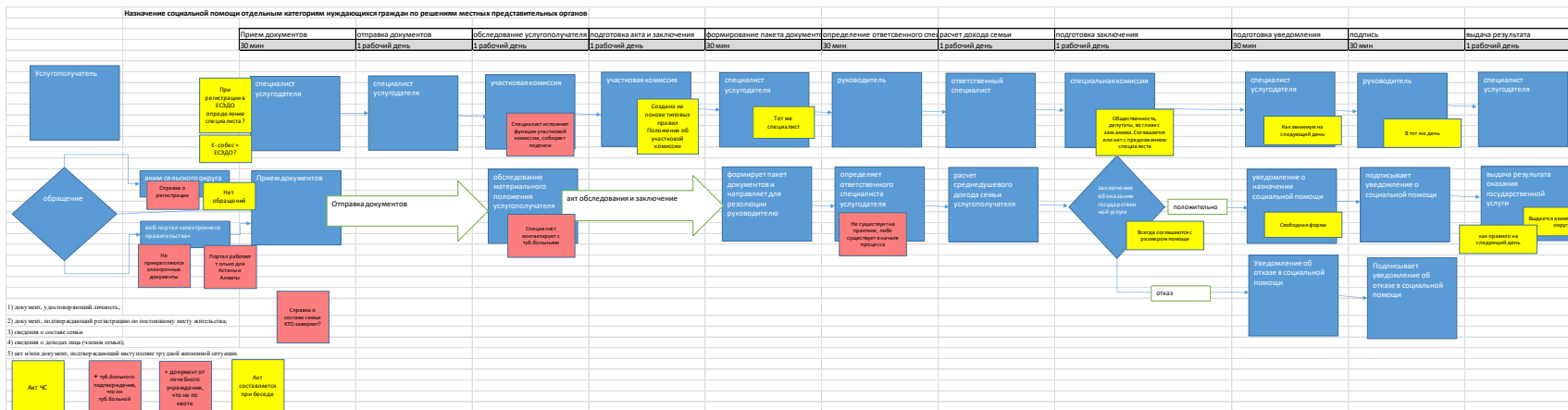
«КАЧЕСТВО УСЛУГ – ЗОНА ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ»

Мультипликация опыта

СРАВНЕНИЕ КАРТ ПРОЦЕССОВ «КАК ЕСТЬ» И «КАК ПРЕДЛАГАЕТСЯ»



USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА



ФИНАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ



На завершающем этапе работы по реинжинирингу производится оформление финального отчета, в который входит:

- Общая информация об организации работы по реинжинирингу (даты проведения рабочих групп, состав рабочих групп, специфика работы)
- Детальный анализ бизнес-процесса
- Анализ выявленных проблем (коллизии, трудности реализации, нерациональные действия)
- Рекомендации по оптимизации процесса
- Карты процесса "Как написано", "Как есть", "Как предлагается"
- Расчет эффекта от внедрения рекомендаций. Целесообразно денежное выражение эффекта, который рассчитывается исходя из сравнения затрат на процесс "Как есть" и "Как предлагается".

РЕКОМЕНДАЦИИ



Рекомендации по процессам охватывают:

- Совершенствование нормативной базы, устранение правовых коллизий, гармонизацию стандартов и регламентов.
- Сокращение сроков процессов.
- Сокращение количества представляемых документов.
- Сокращение финансовых затрат услугополучателей.
- Сокращение загрузки работников услугодателей, т.е. высвобождение рабочего времени для исполнения других функций.
- Повышение прозрачности процесса, удобства услугополучателей.

В конечном итоге внедрение рекомендаций способствует улучшению качества оказания государственных услуг и повышению удовлетворенности услугополучателей.

ПРОЕКТ «КАЧЕСТВО УСЛУГ-ЗОНА ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ» Мультипликация опыта

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ!

МЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ:

 /fipro.kz

 /fipro.kz

 /Информационный Фонд

 /informationalfund

СВЯЖИТЕСЬ С НАМИ:

 8 (7232) 700-416

 info@fipro.kz

 www.fipro.kz