Умный
выбор
меняющихся
технологий

Внедрение процессного управления и оптимизация процессов в госструктурах

А.Савич, IBS

Типовые проблемы организации деятельности

- Высокий уровень «хаоса» в деятельности подразделений из-за их перекрестного курирования руководителями ведомства
- Перегруженность высококвалифицированного персонала типовыми сервисными функциями
- Избыточно высокие трудозатраты и ошибки при выполнении неавтоматизированных функций
- Длительные сроки подготовки и согласования документов из-за отсутствия горизонтальных связей
- Нестабильное качество результатов деятельности из-за выполнения однотипных функций различными методами

Слабая организация информационного взаимодействия

Затруднено информационное взаимодействие

Горизонтальное взаимодействие между подразделениями не отлажено

- Для получения информации от другого Департамента необходимо направление запроса Директору департамента с визой Директора своего департамента
- Отсутствие контроля за соблюдением порядка и регламентов документооборота приводит к срывам сроков проведения мероприятий и «зависанию» документов и ответов на запросы/поручения

Отсутствуют механизмы/ регламенты вертикального взаимодействия

- Стратегические цели и Планы деятельности ведомства редко доводятся до рядовых гос.служащих

Низкая дисциплина соблюдения НМД

- Низкая дисциплина соблюдения ведомственных регламентов из-за недостаточной мотивации

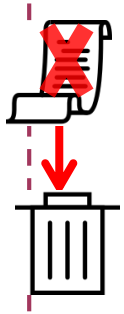
Существующие ИС не отвечают потребностям сотрудников

- Статус выполнения работ и поручений невозможно отследить
- Не полностью реализованы механизмы электронного согласования документов
- Недостаточная интеграция ИС

Нарушение сроков исполнения поручений

Ухудшение качества проработки документов

Как следствие, снижение ценности информации



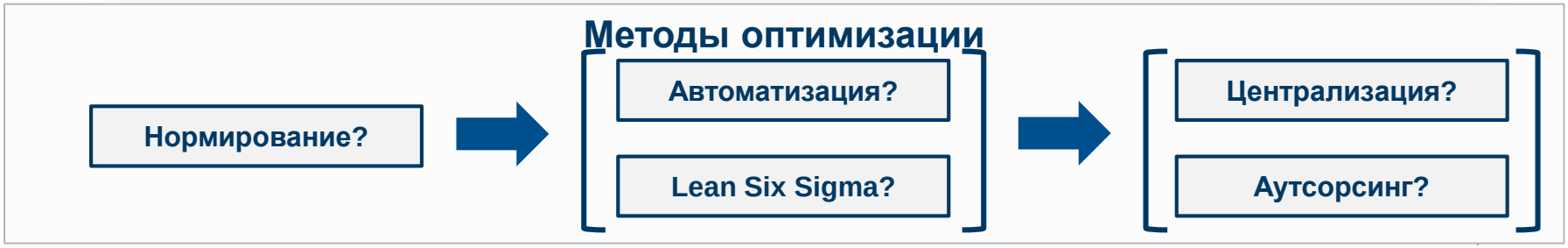
80% документов и поручений, переходящих из департамента в департамент практически просрочены

До *20%* времени тратится на согласование документов с непрофильными департаментами

Цели оптимизации

- Однозначное распределение ответственности между руководителями ведомства
- Снижение трудозатрат на получение результатов
- Сокращение сроков подготовки и согласования документов
- Обеспечение стабильного качества результатов процессов
- Освобождение высококвалифицированного персонала от выполнения рутинных сервисных функций

Направления оптимизации процессов



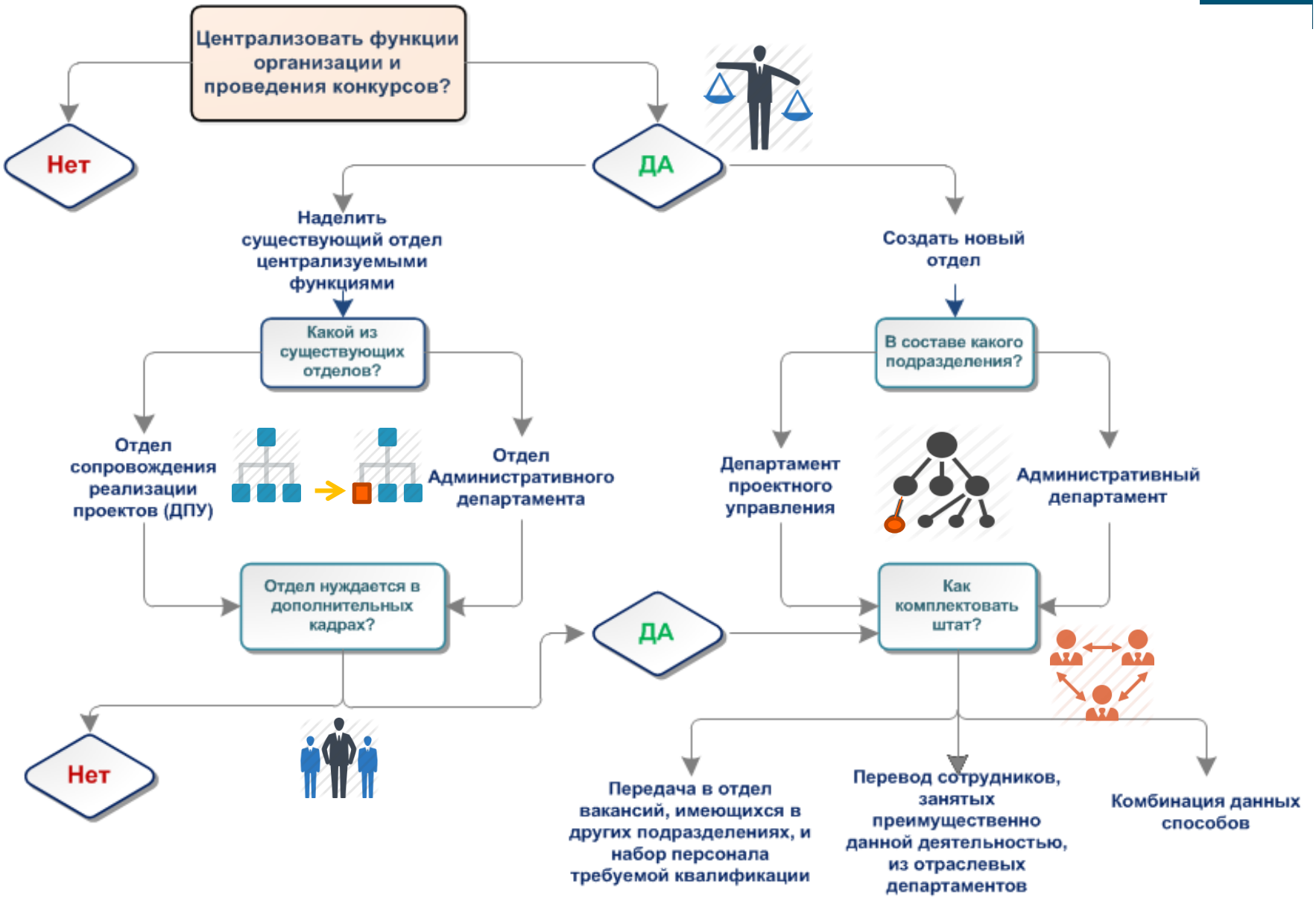
Оценка эффекта от оптимизации процессов

Процесс	Частота (раз в год)	Трудозатраты* (человеко-дни)					
		«Как есть»	«Как должно быть»		Δ		
			Профил.	Центр.	Оптимиз.*	Центр.**	ВСЕГО
Организация оплаты работ по государственному контракту	1200	350,0	50,0	62,8	-267,2	30,0	-237,2
Подготовка и проведение конкурса на заключение государственного контракта	20	661,1	195,2	298,8	-67,5	-99,6	-167,1
Приемка результатов работ, выполненных в рамках исполнения государственного контракта	600	873,5	326,3	396,0	-19,3	-132,0	-151,3
Годовое планирование бюджета государственных и федеральных целевых программ развития	108	340,2	321,3	6,4	-18,9	0	-18,9
Заключение государственного контракта	50	35,5	7,2	15,7	-7,3	-5,2	-12,6
Формирование /актуализация плана НИОКР (по департаменту)	14	12,6	7,0	1,4	-5,6	0	-5,6
Формирование /актуализация кассового плана Министерства	7	5,5	5,1	0,7	-0,4	0	-0,4
Формирование /актуализация плана НИОКР переходящих работ (по департаменту)	3	0,8	0,7	0,2	-0,1	0	-0,1
ИТОГО		2279,2	912,8	782,0	-419,1	-236,8	-656,0
ЧИСЛЕННОСТЬ, чел.		9,3	3,7	3,2	-1,7	-1,0	-2,7

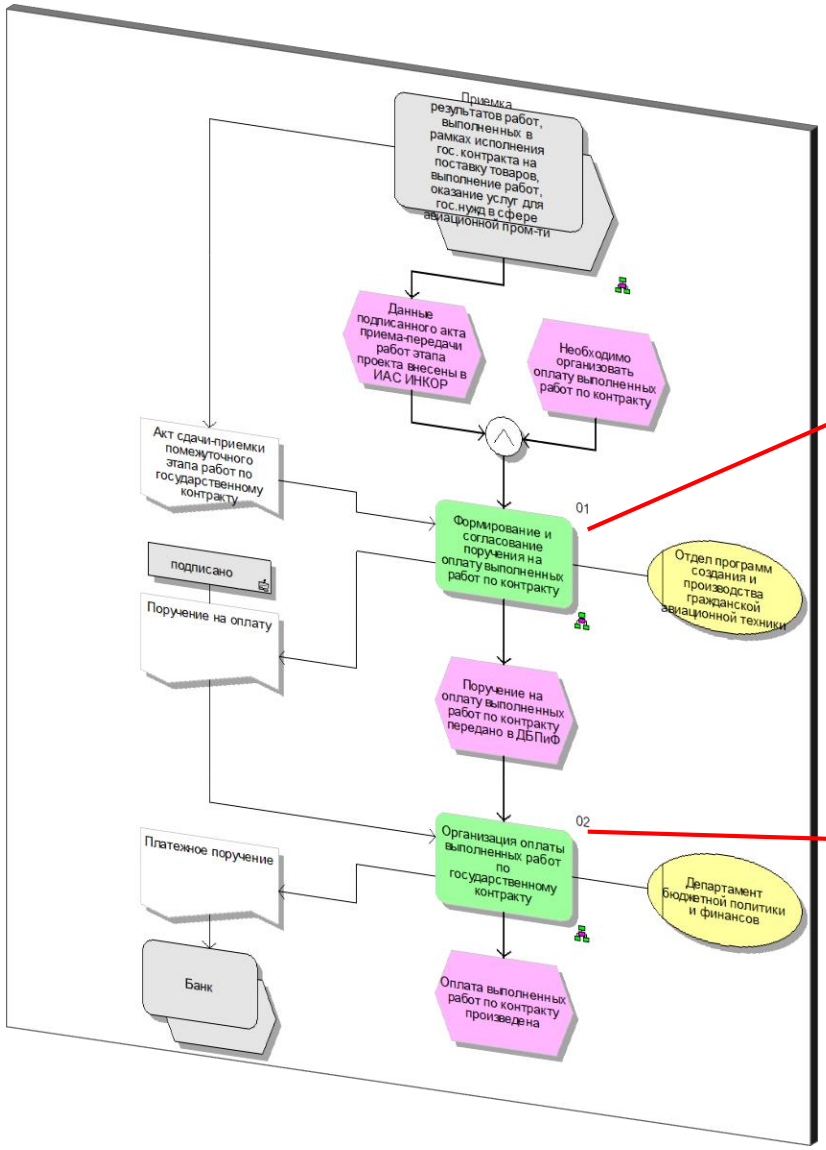
* оптимиз. - уменьшение трудозатрат за счет оптимизации процессов без учета централизации функций
** центр. - уменьшение трудозатрат за счет централизации функций после применения других средств оптимизации

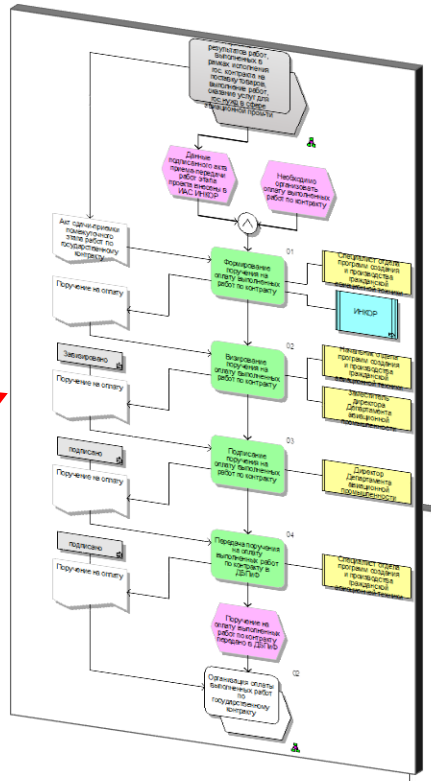
Предполагаемое совокупное сокращение объема трудозатрат по ведомству в целом составит 10 - 15%, а сокращение трудозатрат профильных департаментов - более 50 %

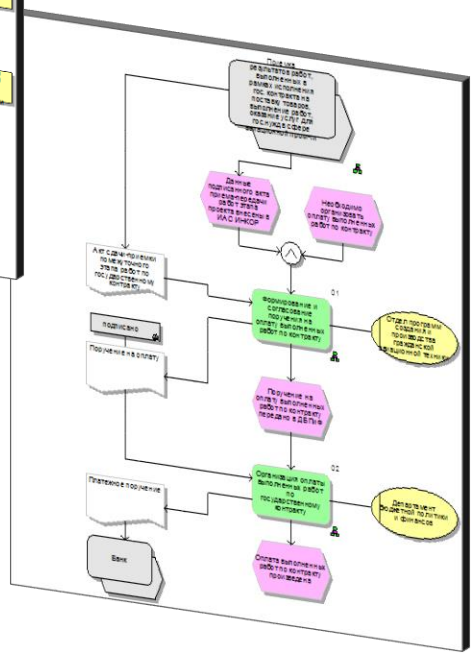
Сценарий принятия решения по централизации функций организации и проведения конкурсов



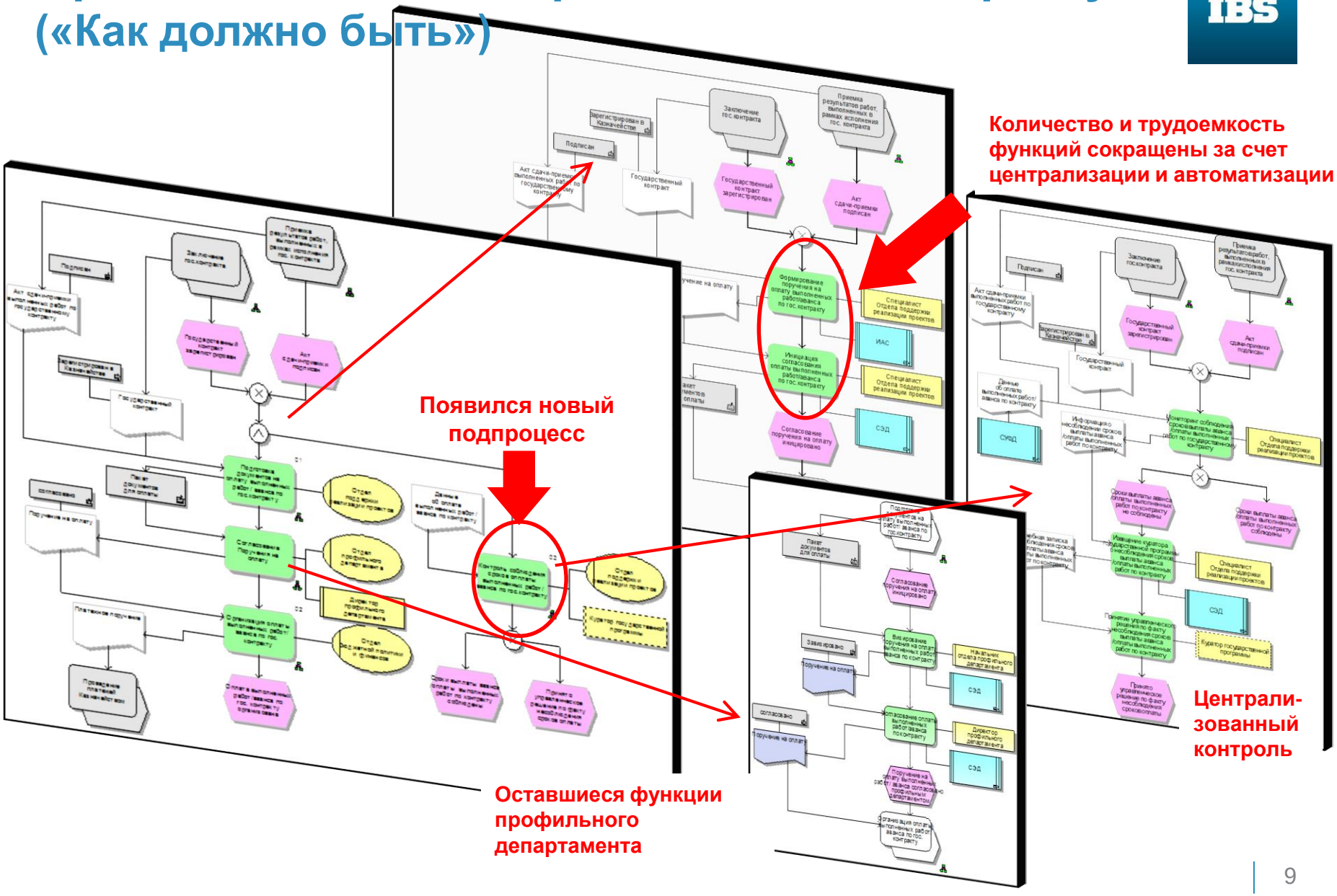
Организация оплаты работ по гос. контракту («Как есть»)



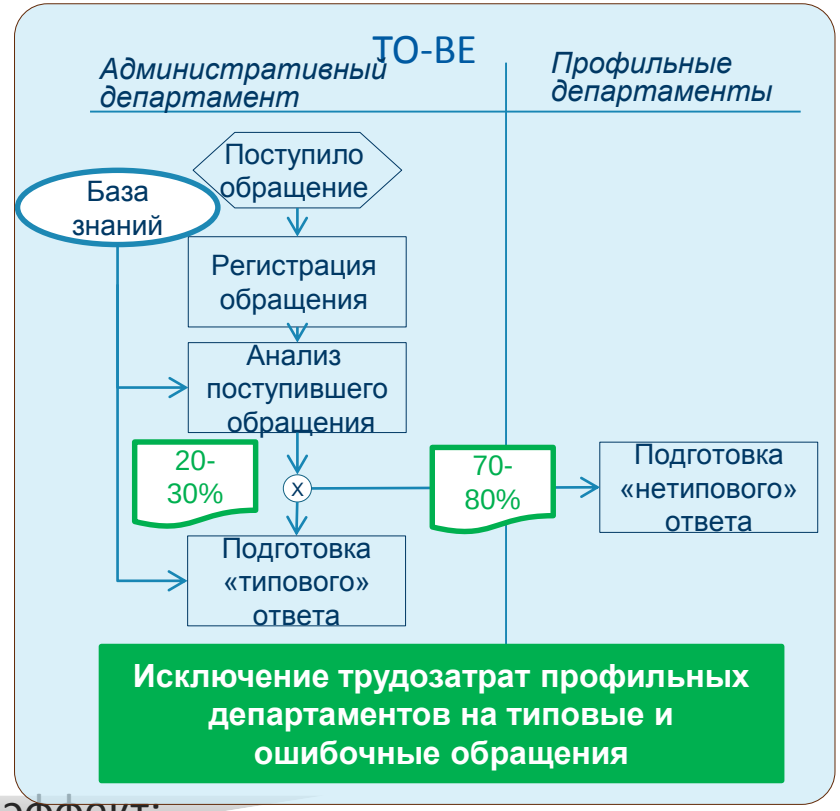




Организация оплаты работ по гос. контракту («Как должно быть»)



Рассмотрение обращений граждан

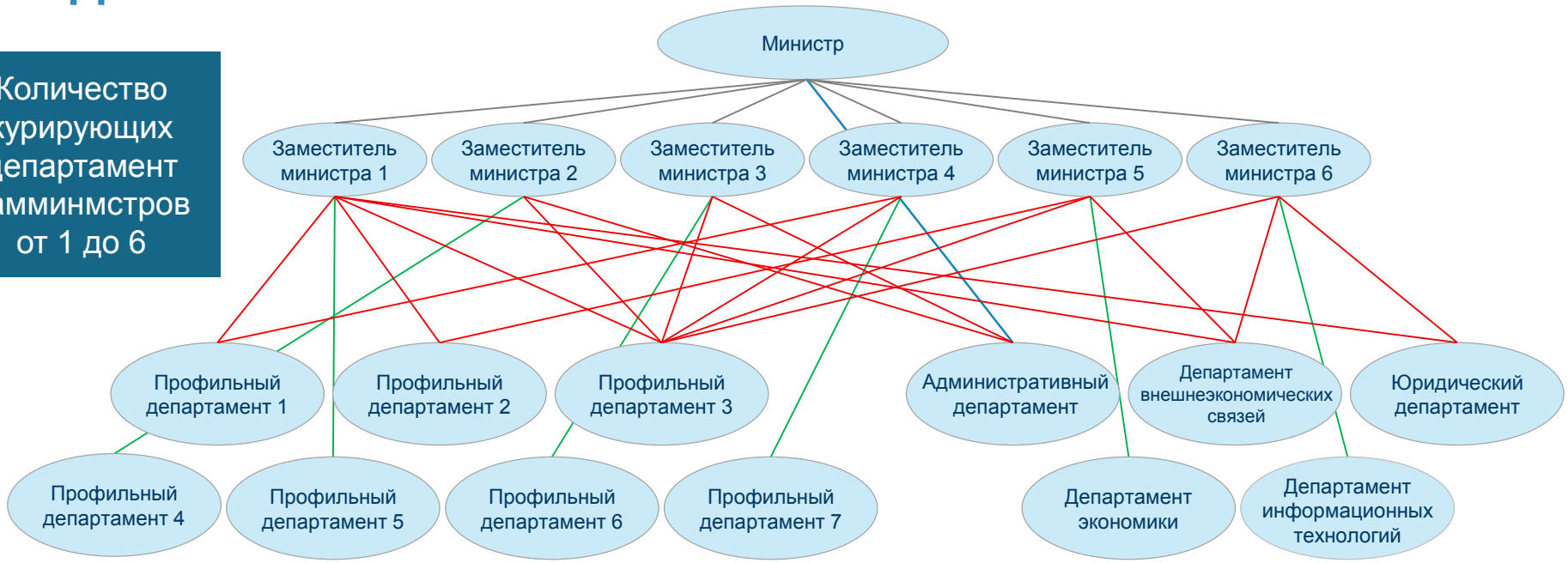


Ожидаемый эффект:

- Сокращение количества ошибок при «росписи» запросов/обращений
- Снижение количества обращений, поступающих в департаменты и не требующих профильных знаний
- Повышение оперативности и качества подготовки документов за счет повторного использования накопленных знаний и тиражирования лучшего опыта
- Сокращение трудозатрат на подготовку ответа

Результаты анализа распределения ответственности на уровне руководства ведомства

Количество курирующих департамент замминмстров от 1 до 6



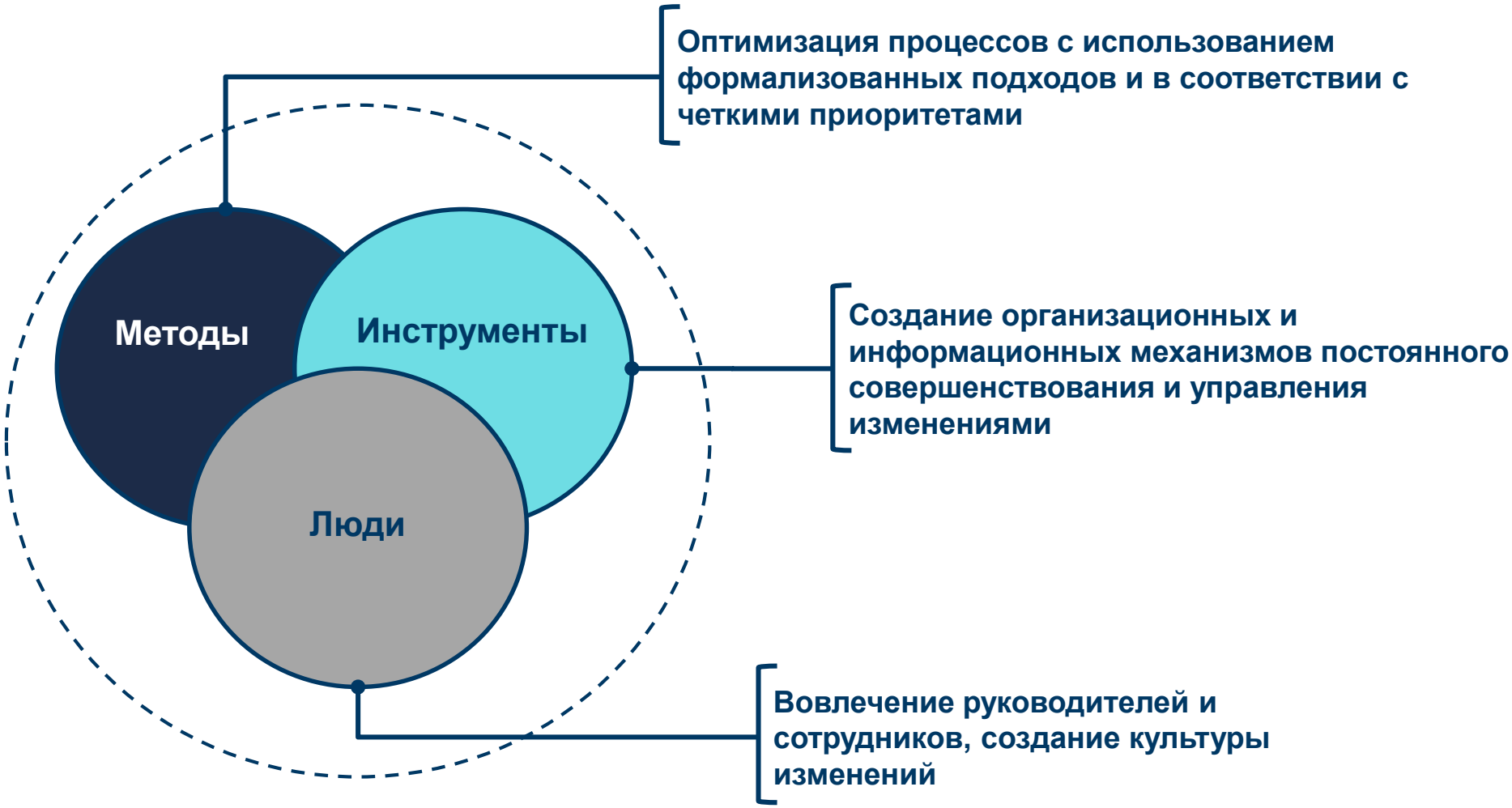
? Нарушение принципа единоначалия при распределении ответственности руководителей ведомства

! Контроль Заместителями Руководителя за выполнением определенных специфических процессов и функций осуществлять через инструменты управления процессами, назначая им необходимые роли в соответствующих процессах

Основные рекомендации по совершенствованию деятельности ведомства

Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
Централизация сервисных функций	Сокращение численности персонала, выполняющего сервисные функции, на 10 - 15% Повышение качества и единые стандарты выполнения функций Освобождение отраслевых экспертов от «рутинных» функций
Создание Отдела организационного развития, оптимизация и регламентация административно-управленческих процессов	Обеспечение единой технологии и повторяемого качества результатов при реализации процессов Снижение трудозатрат и продолжительности процессов, в т.ч. за счет регламентации взаимодействия исполнителей Сокращение времени и трудозатрат на обучение новых сотрудников
Разработка и применение «норм управляемости» для исключения дублирования управленческих функций	Повышение эффективности деятельности подразделений за счет исключения «перекрестных» и противоречивых поручений и указаний Снижение численности руководителей среднего звена на 5-7%
Модернизация СЭДО и расширение рамок юридически значимого документооборота	Сокращение трудозатрат на согласование документов на 15-20% Сокращение количества ответов на запросы/ обращения, подготовленных с нарушением сроков
Разработка и внедрение Системы управления знаниями Министерства	Сокращение количества ошибок при «росписи» запросов/обращений Повышение оперативности и качества подготовки документов за счет повторного использования накопленных знаний и тиражирования лучшего опыта Сокращение времени и трудозатрат на обучение новых сотрудников

Ключевые факторы успеха при внедрении процессного подхода



Система управления процессами

Организационно-ролевая структура управления процессами

Куратор процесса

Определяет ключевые параметры группы процессов

Владелец процесса

Обеспечивает эффективное исполнение процесса

Сквозной процесс

Подразделения - исполнители

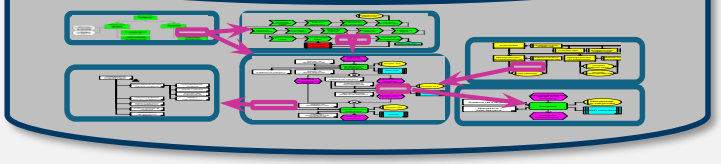
Отдел организационного развития

- Документирование, оптимизация и регламентация процессов
- Мониторинг процессов и контроль соблюдения регламентов
- Анализ эффективности процессов, включая обеспечение ресурсами
- Анализ / разработка предложений по совершенствованию процессов

Инструменты управления процессами

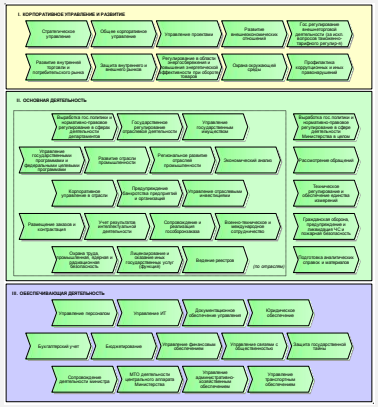
Ведомственный стандарт документирования процессов

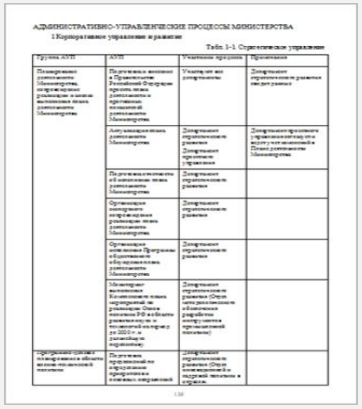
Репозиторий процессов



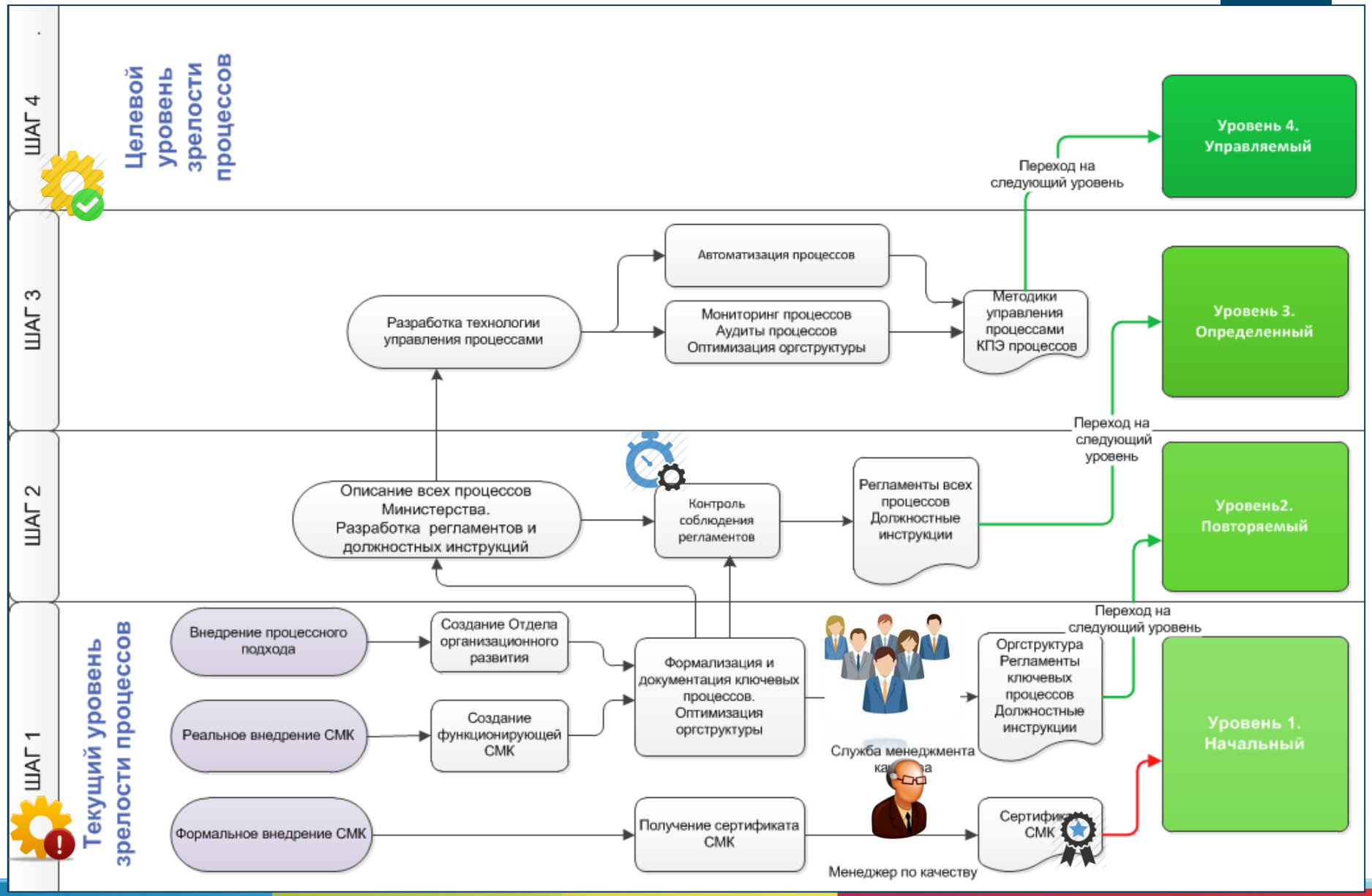
Моделирование процессов

Генерация документов





Мероприятия по повышению уровня зрелости процессов ведомства



Внедрение процессного подхода – базис для перехода к постоянному совершенствованию

Критические факторы эффективности системы управления

Процессы

Цель развития

Переход от управления поручениями к управлению процессами достижения результатов

Орг.структура

Цель развития

Переход от приоритетности задач подразделений, определяемой авторитетом руководителей, к приоритетности, определяемой значимостью процессов для ведомства

Люди

Цель развития

Переход от «оценок по ощущениям» к «оценкам по показателям», зависящим от вклада в эффективность процессов, и прозрачной системе мотивации

Общая цель преобразований – переход от ручного управления к формализованной и развивающейся системе управления

Экспертиза

Технологическое лидерство

IBS

Практика эффективных внедрений

Россия, 127434, Москва,
Дмитровское шоссе, 9Б

тел.: +7 (495) 967-8080
факс: +7 (495) 967-8081

ibs@ibs.ru
www.ibs.ru

www.facebook.com/IBS.ru
www.twitter.com/ibs_ru