



РОСАТОМ



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
СИСТЕМА
РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Паспорт проекта и картирование ПОТОКОВ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ *(второй модуль)*

Артемьев 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.).

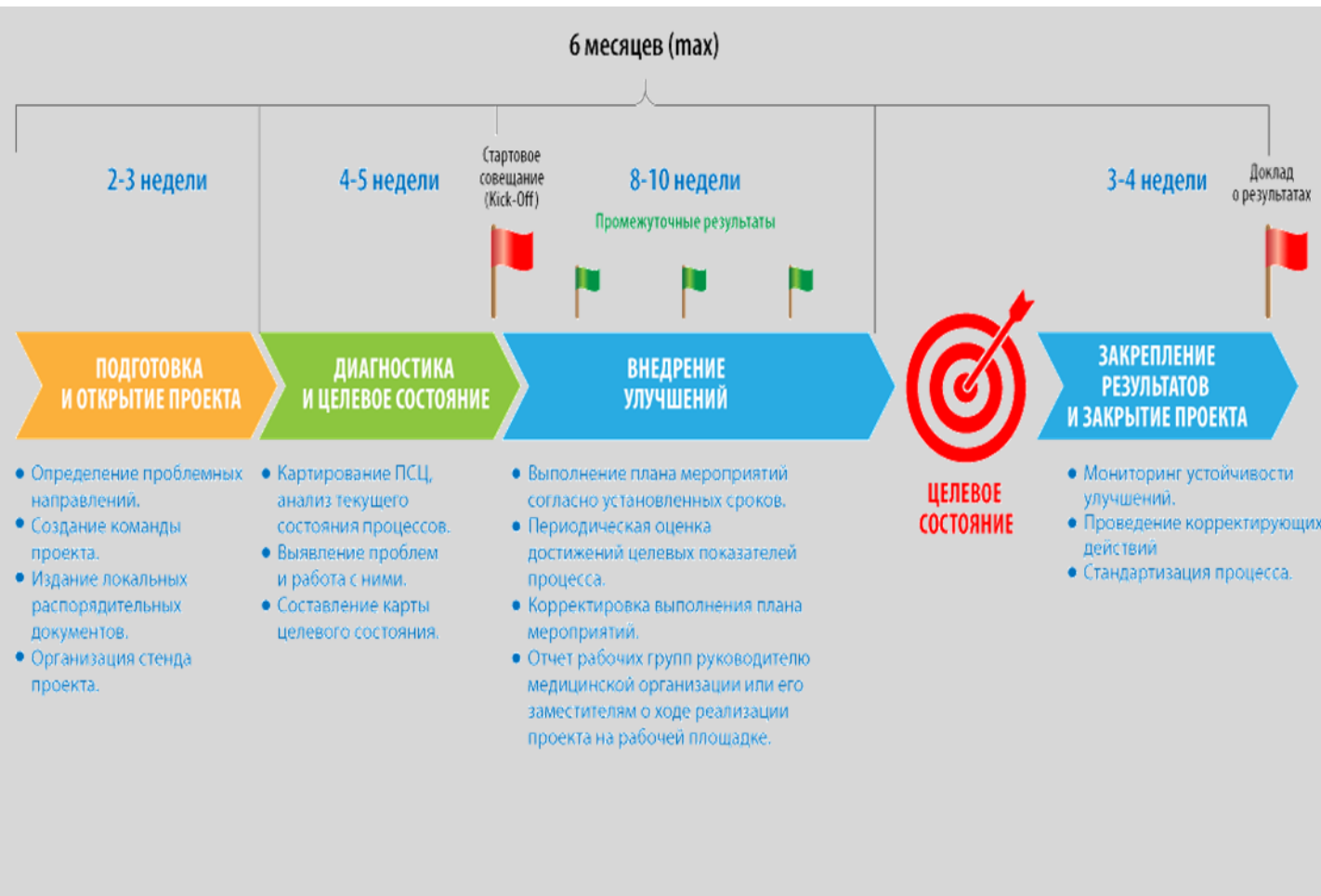
3. Защите плана действий, kick off (1 июля 2018).

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. .

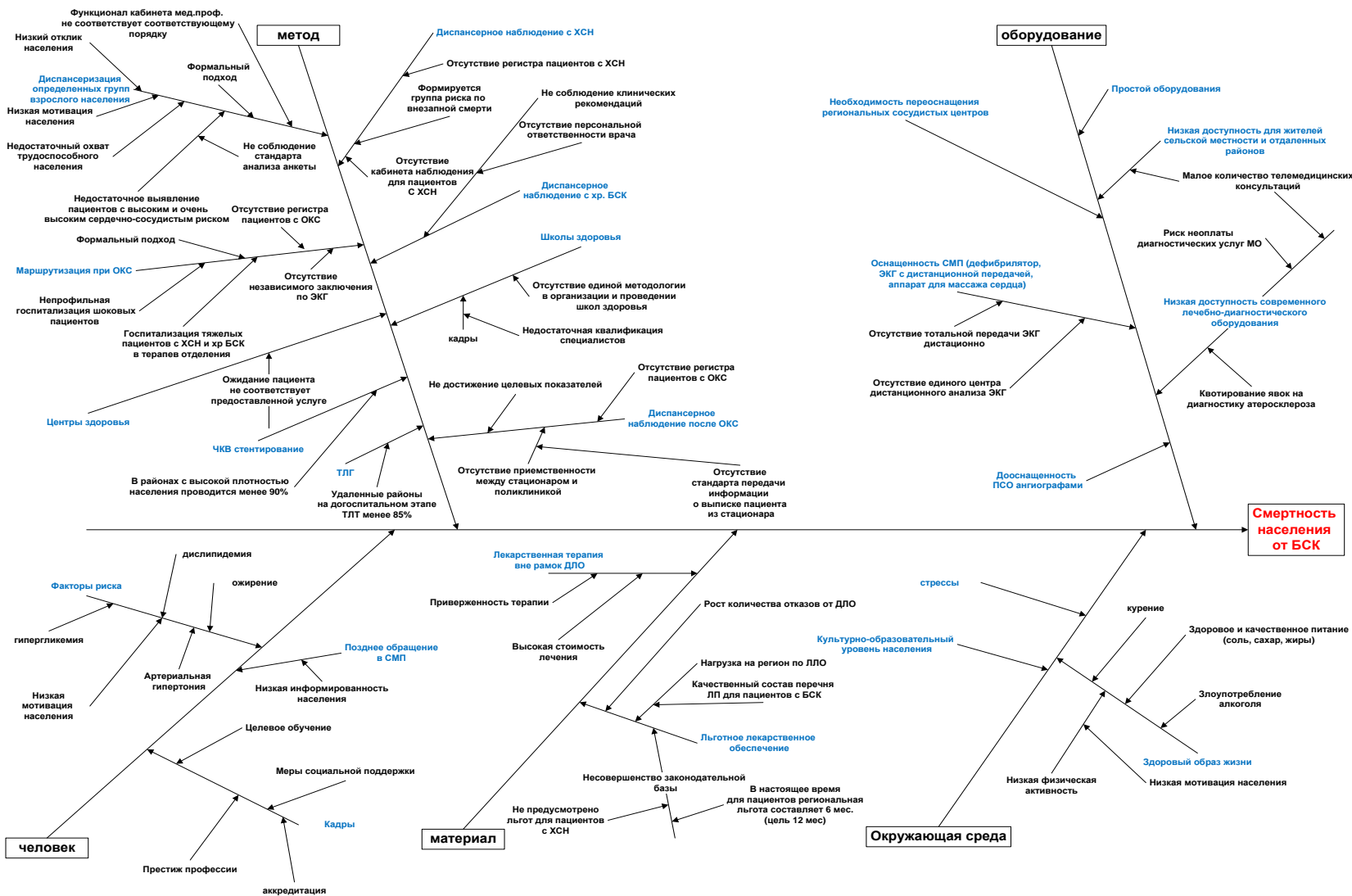
Главная угроза – «локальная оптимизация» (улучшение одного из процессов в ущерб всей системе). Чтобы избежать локальной оптимизации:

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 потоков**



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

Совет 2: Попробуйте защитить не проект, а образ конечного результата улучшения процесса



КРИТЕРИИ БЕРЕЖЛИВОГО МФЦ

формируются **20 - 25** критериев, сгруппированных в **8** групп

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



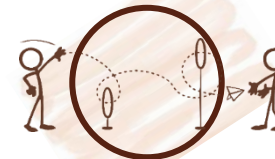
3 УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

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

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

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

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 фактического состояния потока.

Картирование — процесс создания карт ПСЦ





1. **Единый «язык»** реализации проекта, основанный на фактах, которые видели все участники команды
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 себя
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 поле», а не в кабинете



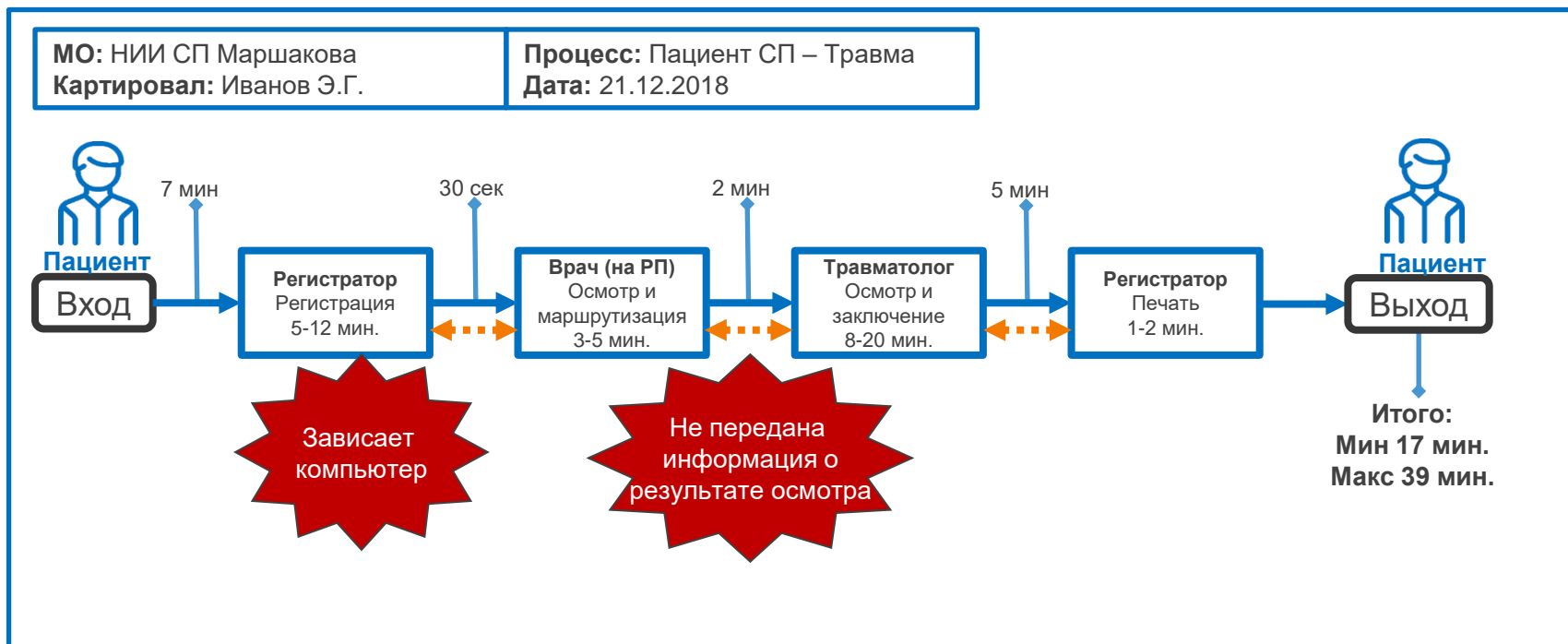
Мозговой штурм инструмент для генерирования решений, как метод сбора данных – мозговой штурм не подойдет:



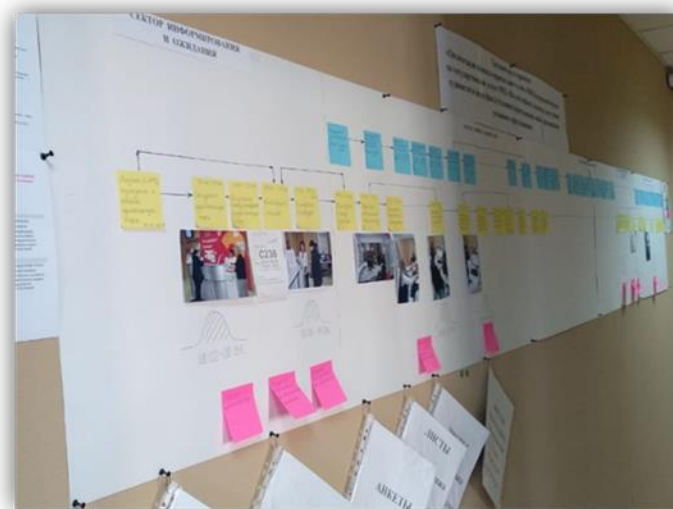
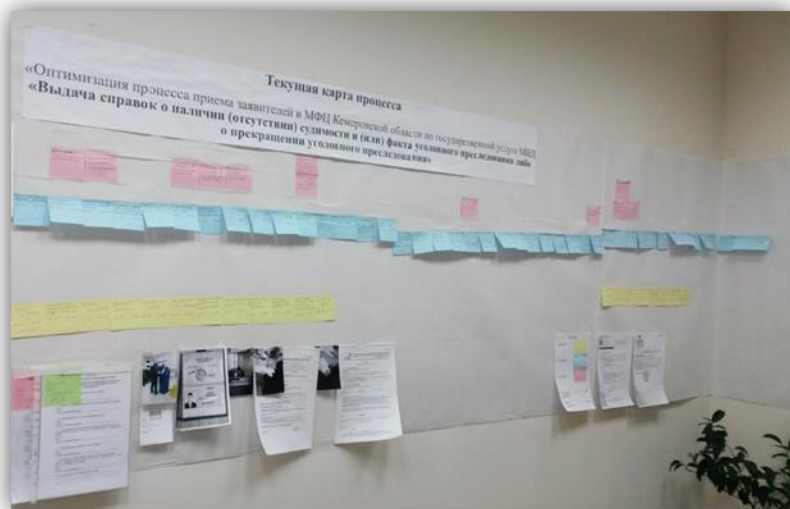
- Всплывут не актуальные проблемы, а актуальные будут упущены
- Будут обсуждаться легенды вместо фактов
- У обозначенных проблем нельзя будет определить место, время и природу возникновения
- Будут свалены в кучу проблемы, первопричины проблем, идеи по их решению, цели
- Получим много эмоций и словесной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



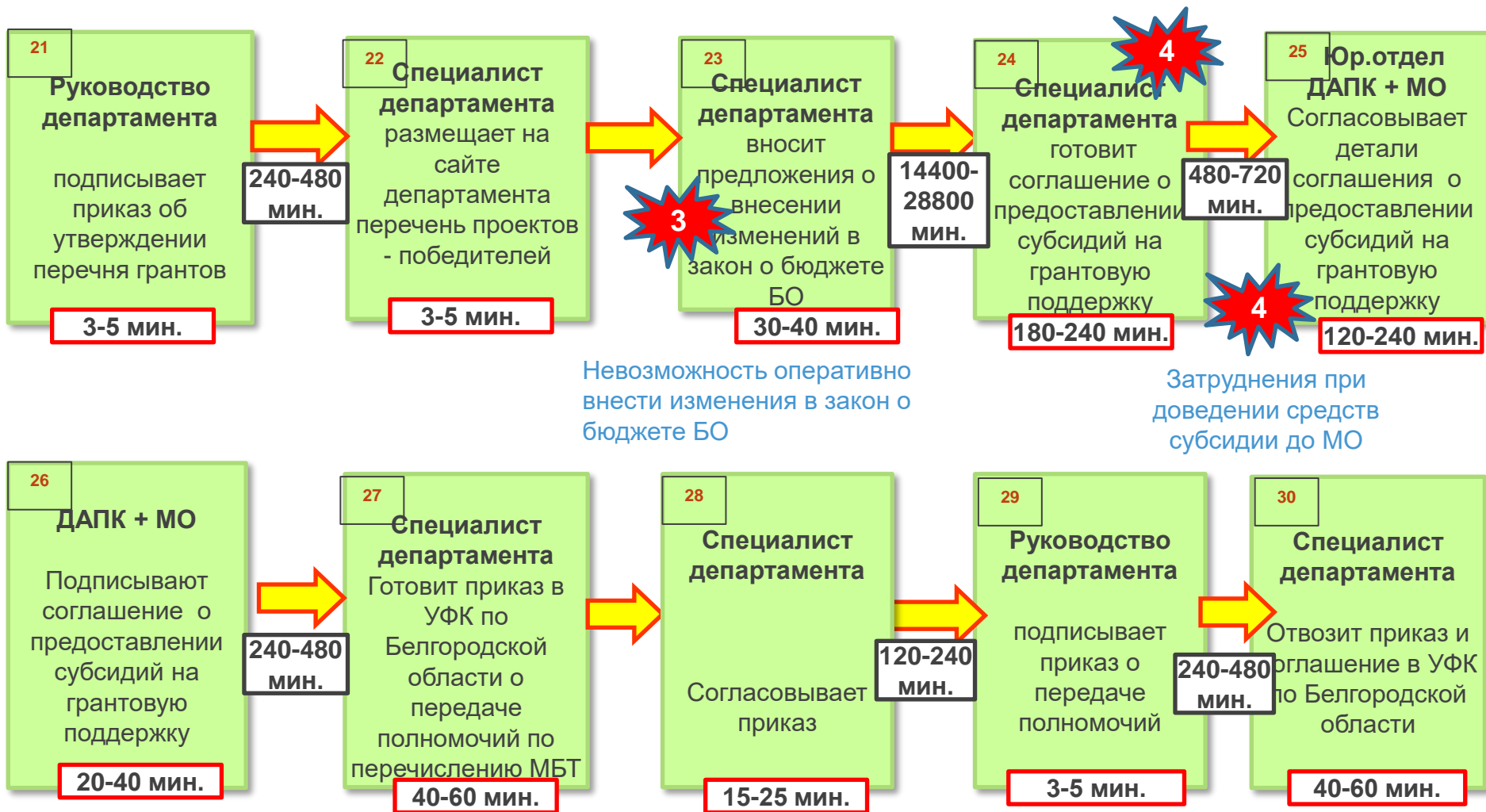
Японский принцип «генти генбуцу» - иди и смотри



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 (н-р: для выделения операций, добавляющих ценность и потерь)



НО! Любая дополнительная информация усложняет чтение карты





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

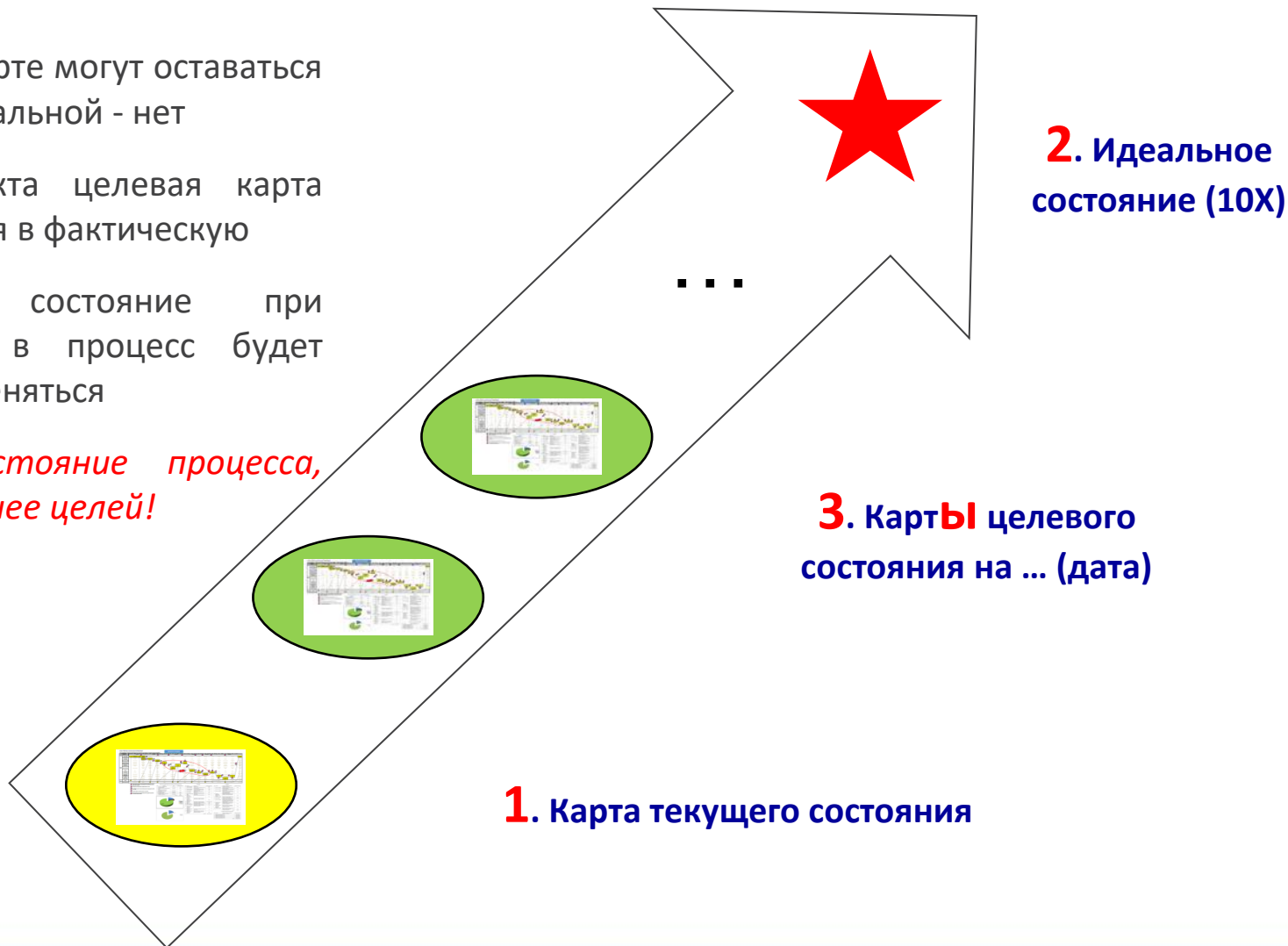
ИТОГО - ВПП от 22 808 до 34 107 минут

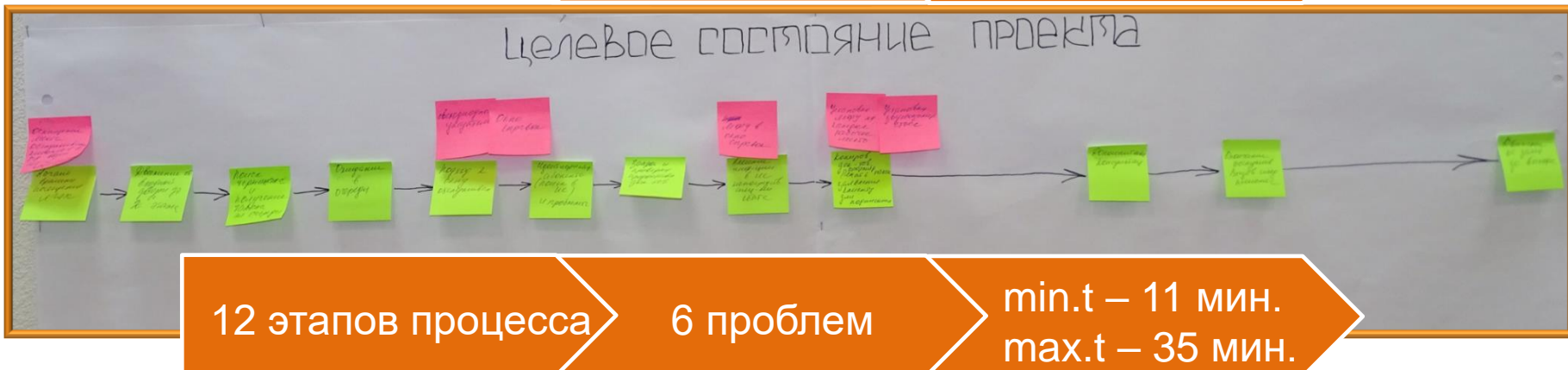
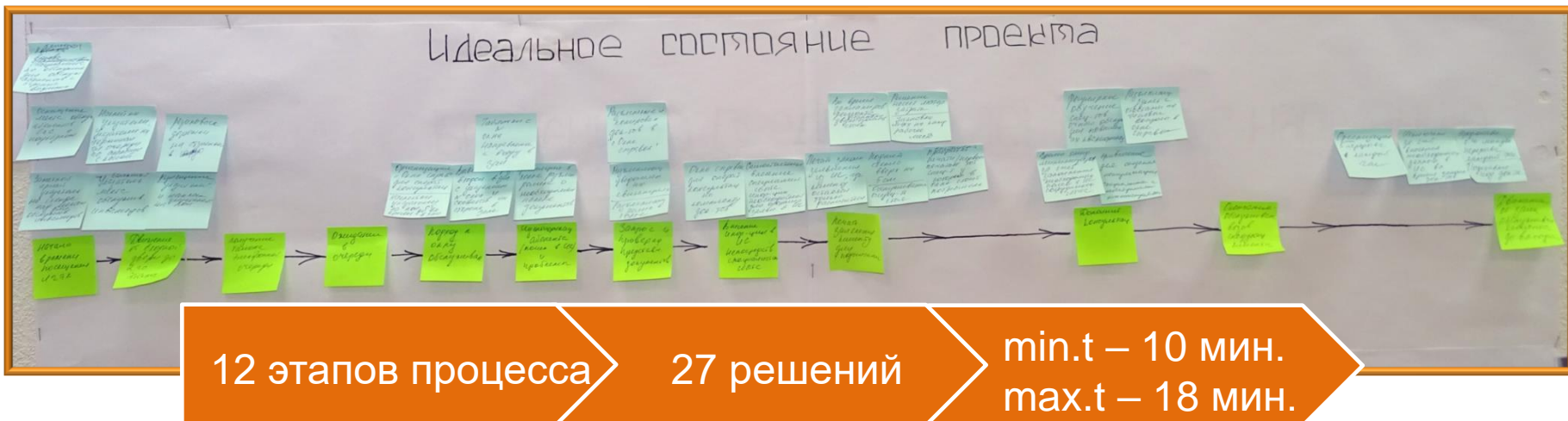
№ Проблемы

Продолжительность
 Исполнитель
 Описание шага процесса

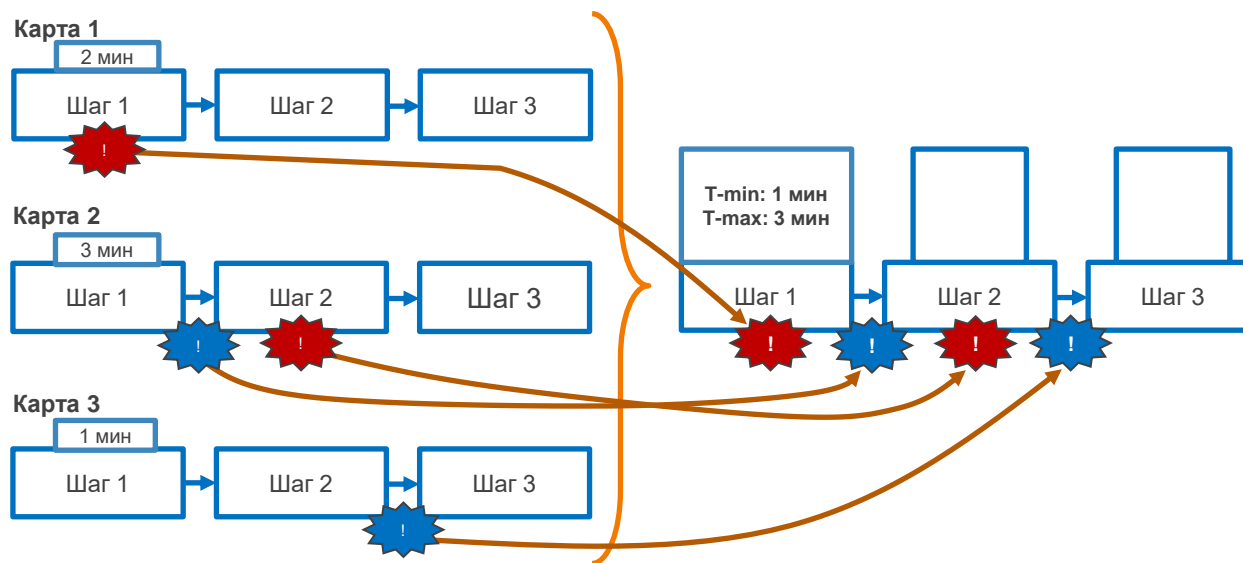
Правила:

- В целевой карте могут оставаться «ежи», в идеальной - нет
- После проекта целевая карта превращается в фактическую
- Идеальное состояние при погружении в процесс будет постоянно меняться
- *Целевое состояние процесса, гораздо важнее целей!*



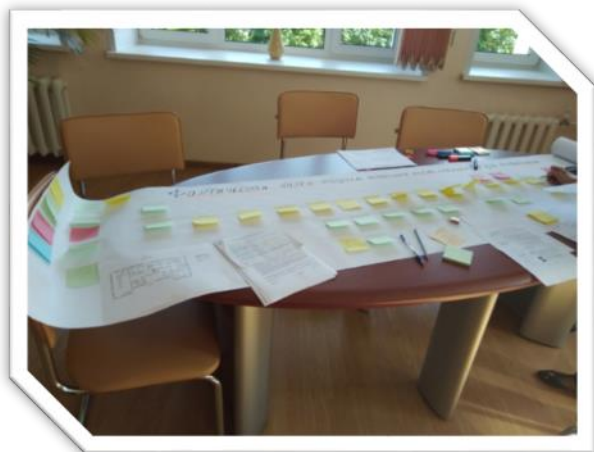


Обычно хватает **5-10 замеров**, чтобы построить карту «как есть». Цель – охватить все возможные вариации процесса. Замеры проводятся: в разное время, в разных условиях, с разными клиентами и исполнителями



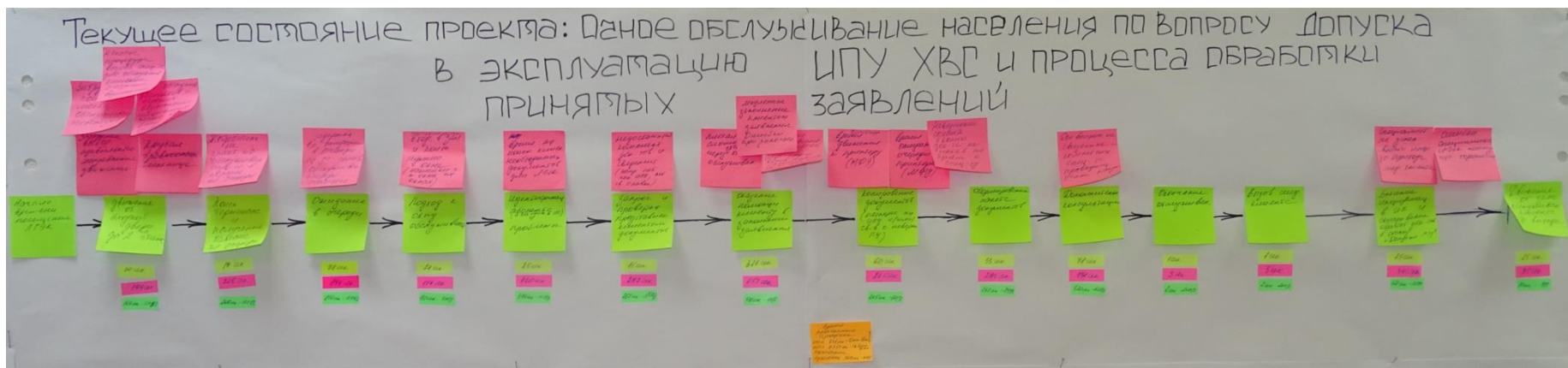
На сводную карту переносятся все «ежи», T-min и T-max (время минимальное и максимальное) всех замеров

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. Временная логика «шага». Если каждая операция разбивается в пределах минуты, то шаг в час будет не уместным
2. Место потока, где максимальное количество проблем нужно расписать более подробно, более детально погрузиться
3. Место потока, где проблемы отсутствуют можно описать менее подробно, меньшим количеством шагов
4. Шаг потока (операция) должен содержать одного исполнителя, если их несколько, нужно описать более подробно



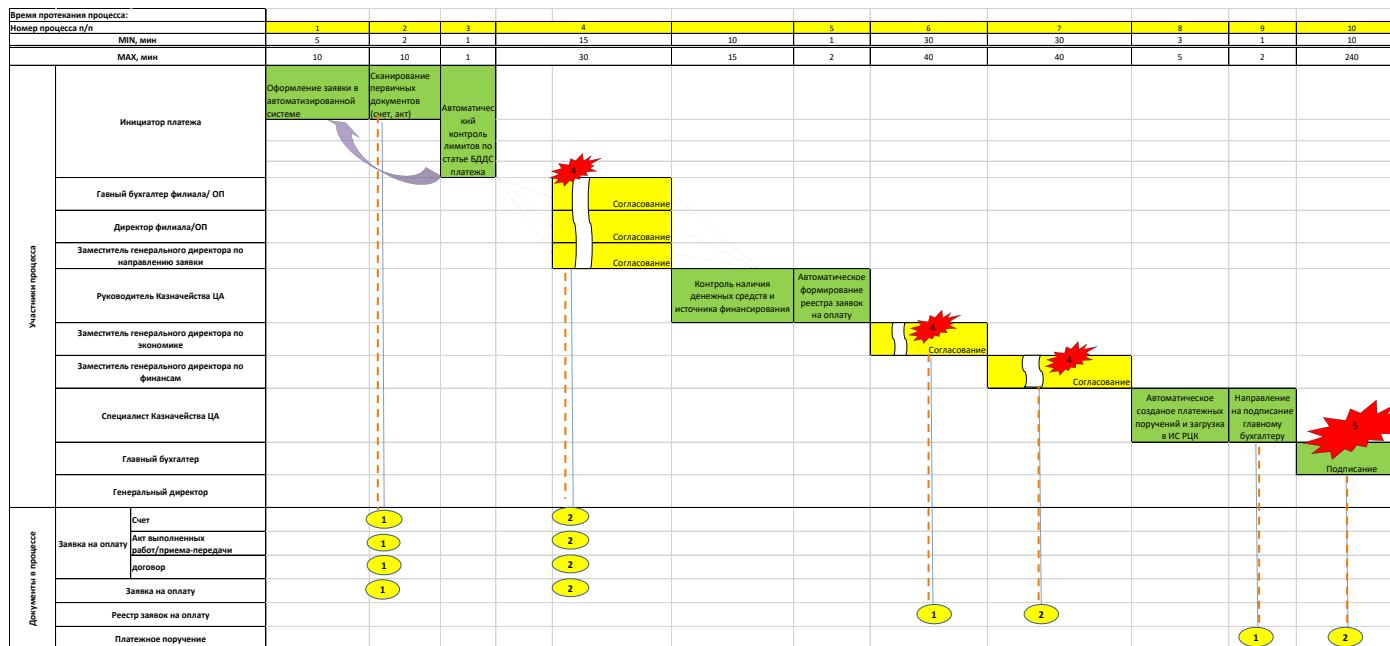
1. **Потери**, действия не добавляющие ценность
2. **Лишние ресурсы**: документы, помещения, оборудование, участники
3. **Колебания** времени выполнения операций больше 20%.
4. **Требования** внутренних и внешних клиентов не установлены или не выполняются
5. **Цикличность, ветвления**
6. **Возвраты** 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



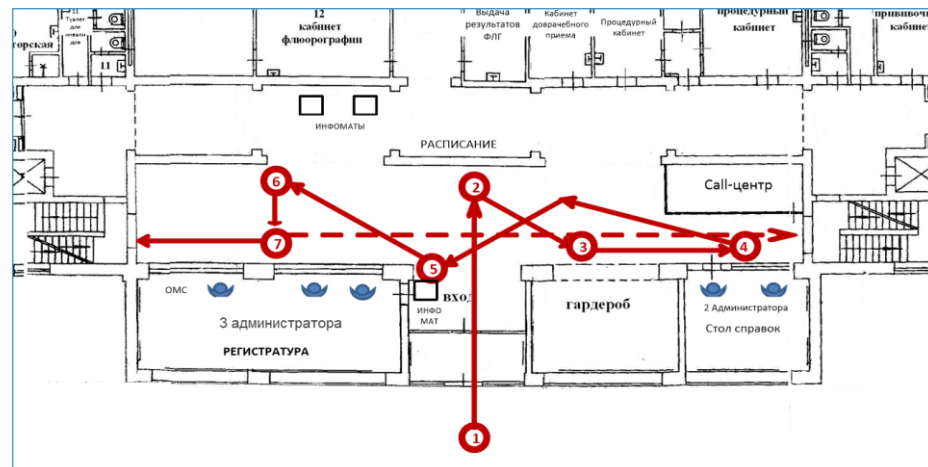
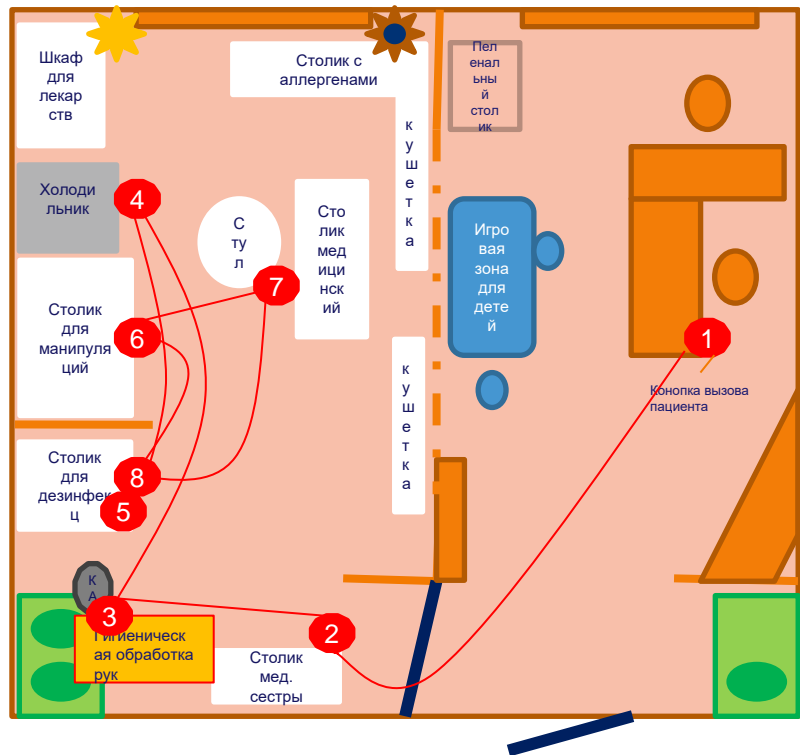
КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ ПРИЕМА ГОСУДАРСТВЕННОЙ УСЛУГИ ПО ВЫДАЧЕ И ЗАМЕНЕ ПАСПОРТА ГРАЖДАНИНА РФ, УДОСТОВЕРЯЮЩЕГО ЛИЧНОСТЬ ГРАЖДАНИНА РФ НА ТЕРРИТОРИИ РФ



Параллельное картирование. Применяется, когда важно запараллелить работы участников процесса (н-р: заявитель и инспектор). Хорошо видны потери ожидания участниками процесса друг друга.



2D картирование (метод «**бассейновых дорожек**»). Применяется когда в процессе очень много документов и участников. Хорошо видны количества касаний и роли каждого из участников процесса.



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

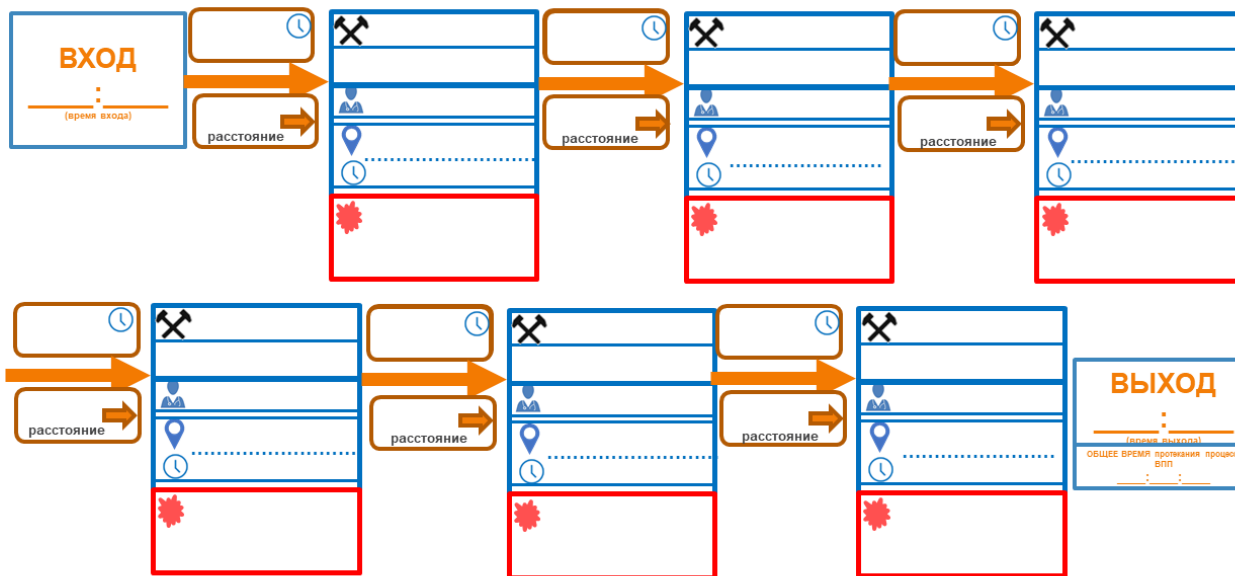
«**Диаграмма спагетти**». Применяется когда важно показать перемещения в потоке. Хорошо видны проблемы текущей планировки помещений и достоинства новой планировки, если строится целевая диаграмма



Использование видеосъемки. Позволит отследить действия очень подробно, вплоть до мелкой моторики. Поможет зафиксировать факты проблем, которые не видны или не признаются

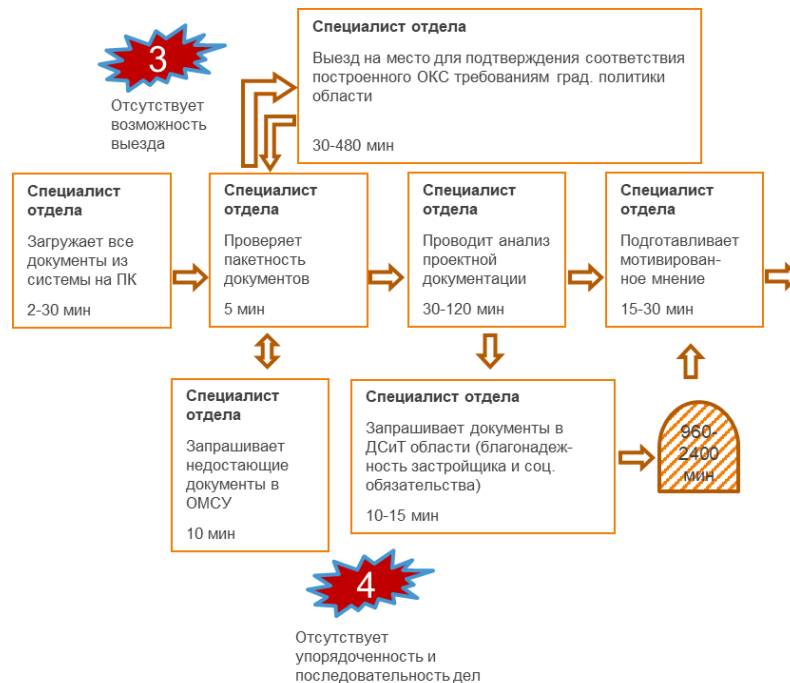
Организация: _____ Дата: _____ День недели: _____
 Процесс\Цель клиента: _____

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 зациклованность. Это помогает увидеть реальное а не «правильное» течение процесса. Удобнее картировать стикерами, чтобы быстрее можно было перестраивать процесс под новые факты и моделировать целевое состояние

