

Д.В. Выриков

Методические рекомендации

и обзор некоторых практик
по улучшению организации процессов
в учреждениях социальной защиты
и обслуживания населения
с использованием технологий
бережливого производства



Сборник

Версия 1.0



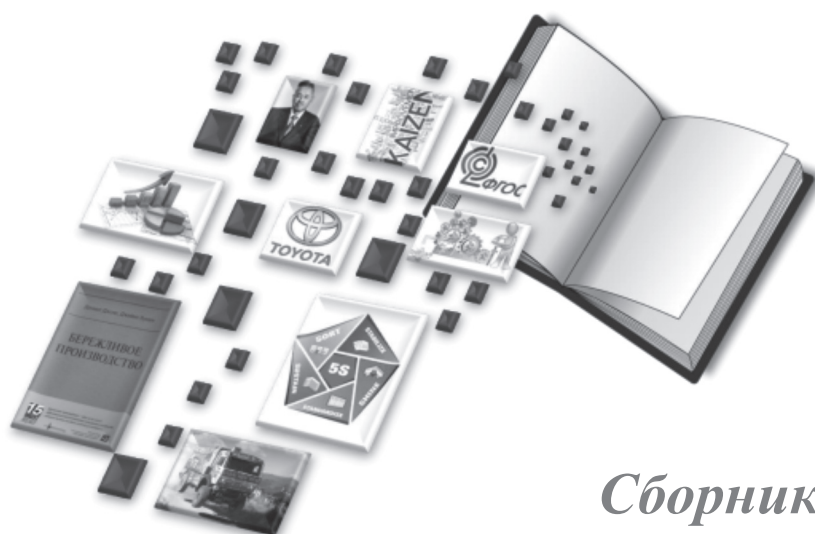
Технологии бережливого производства
в учреждениях социальной инфраструктуры

Нижний Новгород
2021

Д.В. Выриков

Методические рекомендации

и обзор некоторых практик
по улучшению организации процессов
в учреждениях социальной защиты
и обслуживания населения
с использованием технологий
бережливого производства



Сборник

Версия 1.0

Нижний Новгород
2021

УДК 331.103
ББК 60.83 : 65.49
В52

Редактор серии
«Технологии бережливого производства в учреждениях социальной инфраструктуры»
кандидат педагогических наук **О.Ю. Бараева**

Автор-составитель — **Д.В. Выриков**
Редактор — **М.А. Гришин**

Рецензенты:

Обозов Сергей Александрович — заместитель генерального директора Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» по развитию производственной системы, доктор экономических наук

Хабров Юрий Анатольевич — министр социальной политики Нижегородской области

Буйлова Татьяна Валентиновна — директор Института реабилитации и здоровья человека ФГАОУ ННГУ им. Н. И. Лобачевского, главный внештатный специалист МЗ РФ по медицинской реабилитации в ПФО, доктор медицинских наук, профессор

В 52 Выриков Д.В. Методические материалы и обзор некоторых практик по улучшению организации процессов в учреждениях социальной защиты и обслуживания населения с использованием технологий бережливого производства: сборник / Ред. серии О. Бараева. — Версия 1.0. — Нижний Новгород: НП ПЦ «Логос», 2021. — 56 с.

Сборник содержит методические рекомендации по использованию инструментов бережливого производства для выявления потерь и улучшения организации процессов в учреждениях социальной защиты населения. Издание адресовано руководителям, членам рабочих групп, сотрудникам подразделений, реализующих проекты для повышения эффективности работы учреждений, улучшения доступности и качества оказываемых услуг.

ISBN 978-5-6045488-3-7

© НП ПЦ «Логос», 2021 г.
© Технический редактор М. Гришин, 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация	4
Раздел 1. Основные понятия, определения и сокращения	5
Раздел 2. Правовое регулирование, формы социального обслуживания и виды социальных услуг	8
2.1. Правовое регулирование	8
2.2. Формы социального обслуживания	8
2.3. Виды социальных услуг	9
Раздел 3. Повышение эффективности процессов и улучшение качества услуг	11
3.1. Типы работы	11
3.2. Виды потерь	12
3.3. Тематика проектов и целевые показатели	13
3.4. Организация проектной деятельности	14
3.5. Инструменты бережливого производства	16
Раздел 4. Обзор некоторых практик по реализации проектов улучшений	22
Заключение	36
Библиографический список	38
Приложение 1	40
Приложение 2	42
Приложение 3	44
Приложение 4	46
Приложение 5	48
Приложение 6	50
Приложение 7	52
Приложение 8	54

Аннотация

Настоящие методические рекомендации предназначены для использования в сфере социальной защиты и обслуживания населения с целью улучшения организации основных процессов и повышения доступности и качества социальной инфраструктуры в целом.

Социальная сфера играет очень важную роль в жизни нашего общества, так, например, в Нижегородской области получателями мер социальной поддержки является почти третья часть населения региона, практически все граждане посещают объекты социальной инфраструктуры. Соответственно, от эффективности организации процессов, скорости оформления документов на меры социальной поддержки, доступности и качества получаемых услуг во многом зависит уровень удовлетворённости наших граждан работой органов исполнительной власти на местах и системой социальной защиты населения в целом.

Целью разработки данного сборника является оказание методической поддержки рабочим группам в учреждениях социальной инфраструктуры, а также демонстрация универсальности применения инструментов и принципов бережливого производства для выявления и устранения проблем в процессах вне зависимости от сферы деятельности организации. Отдельно показана возможность применения методик бережливого производства, на которых основана Производственная система Росатом (ПСР), для повышения эффективности организации процессов и работы на примере конкретных учреждений социальной защиты и обслуживания населения Нижегородской области, реализовавших свои проекты.

Сборник рекомендаций и примеров способствует формированию понимания в области использования некоторых практик и подходов бережливого производства для улучшения работы в сфере социальной защиты и обслуживания населения. Обобщает опыт реализованных проектов, на практике показавших повышение эффективности работы учреждений, подведомственных Министерству социальной политики Нижегородской области, в рамках сотрудничества с Госкорпорацией «Росатом» при реализации программы «Эффективный регион».

Раздел 1.

Основные понятия, определения и сокращения

Бережливое производство (БП) – модель управления организацией, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь в процессах. Модель предполагает вовлечение всех сотрудников в работу по повышению эффективности процессов, улучшению качества продуктов и услуг организации;

ВПП – время протекания процесса, параметр, который характеризует продолжительность процесса в целом, подсчитывается путём простого сложения времён всех элементов, добавляющих и не добавляющих ценность;

Диаграмма «спагетти» – инструмент бережливого производства, позволяющий визуализировать и документировать физическое перемещение людей и материалов в ходе выполнения процесса. Получил свое название за внешнее сходство итогового результата, включающего пересечение обозначенных на диаграмме траекторий и маршрутов передвижения, с тарелкой спагетти;

Картирование потока создания ценности (VSM) – инструмент бережливого производства, позволяющий в визуальной форме, посредством составления схемы (карты) из условных обозначений, оценить текущую эффективность организации любых процессов и выявить области для улучшений.

Контрольный лист (чек-лист) – это документ с перечнем пошаговых последовательных действий (критериев), выполнение которых необходимо проверить, для получения положительного результата в какой-либо работе. Является одним из инструментов стандартизации работы (процесса);

КЦСОН – комплексный центр социального обслуживания населения;

Операция – действие или совокупность действий, выполняемые работником (единицей оборудования) для достижения какой-либо цели. Операция состоит из отдельных элементов. Совокупность операций составляет процесс;

Отделение дневного пребывания (ОДП) – отделение полустационарного типа, предназначенное для оказания социально-бытовых, социально-медицинских, культурных и иных услуг, организации питания, отдыха и проведения реабилитационных мероприятий гражданам, сохранившим способность к самообслуживанию и активному передвижению;

ПНИ – психо-неврологический интернат;

Получатель социальных услуг (ПСУ) – гражданин, который признан нуждающимся в социальном обслуживании и которому предоставляются социальная услуга или социальные услуги;

Поставщик социальных услуг – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, осуществляющие социальное обслуживание;

Потери – любой вид деятельности (работы), в результате которой потребляются ресурсы, как материальные так и временные, а ценность продукту или услуге, с точки зрения заказчика/клиента, не добавляется.

Производственная система «Росатом» (ПСР) – это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне.

Процесс — выстроенная определенным образом последовательность отдельных операций.

Пять С (5S) — система рациональной эргономичной организации рабочего пространства, обеспечивающая безопасное и эффективное выполнение операций (работ). Получила название от первых букв принципов, лежащих в её основе: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование;

Социальное обслуживание граждан – деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам;

Социальная услуга – действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности;

Система постоянных улучшений кайдзен (kaizen) – инструмент бережливого производства, представляет собой комплексный подход, предполагающий непрерывное постепенное совершенствование любых процессов для увеличения ценности и уменьшения потерь.

Система долговременного ухода (СДУ) – это комплексная программа поддержки граждан пожилого возраста и инвалидов, частично или полностью утративших способность самообслуживания.

СРЦН – социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних;

Стандарт социальной услуги – основные требования к объему, периодичности и качеству предоставления социальной услуги получателю социальной услуги, установленные по видам социальных услуг;

УСЗН – управление социальной защиты населения;

ЦСА – центр социальной адаптации;

ЦСО – центр социального обслуживания.

Раздел 2.

Правовое регулирование, формы социального обслуживания и виды социальных услуг

2.1. Правовое регулирование

Правовое регулирование социального обслуживания граждан осуществляется на основании Федерального закона от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации», вступившего в силу с 1 января 2015 г., других федеральных законов и нормативных правовых актов Российской Федерации, а также законов и нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации.

2.2. Формы социального обслуживания

Социальные услуги предоставляются их получателям в следующих формах:

- социальное обслуживание на дому;
- полустационарная форма;
- стационарная форма.

Форма социального обслуживания	Тип учреждения социального обслуживания
Обслуживание на дому	Комплексный центр социального обслуживания населения (КЦСОН), Центр социального обслуживания (ЦСО)
Полустационарная	Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних (СРЦН), Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями (РЦДПОВ), Социальный приют, Центр социальной помощи семье и детям, ЦСО, КЦСОН, Кризисный центр, Центр социальной адаптации (ЦСА)
Стационарная	Дом-интернат, Специальный дом, Психоневрологический интернат (ПНИ), Социально-оздоровительный центр (СОЦ), Пансионат.

2.3. Виды социальных услуг

Получателям социальных услуг с учетом их индивидуальных потребностей предоставляются следующие виды социальных услуг:

Наименование услуг	Направленность услуг
Социально-бытовые	Направлены на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту.
Социально-медицинские	Направлены на поддержание и сохранение здоровья получателей социальных услуг путем организации ухода, оказания содействия в проведении оздоровительных мероприятий, систематического наблюдения за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии их здоровья.
Социально-психологические	Предусматривают оказание помощи в коррекции психологического состояния получателей социальных услуг для адаптации в социальной среде, в том числе оказание психологической помощи анонимно с использованием телефона доверия.
Социально-педагогические	Направлены на профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг, формирование у них позитивных интересов (в том числе в сфере досуга), организацию их досуга, оказание помощи семье в воспитании детей.
Социально-трудовые	Направлены на оказание помощи в трудоустройстве и в решении других проблем, связанных с трудовой адаптацией.
Социально-правовые	Направлены на оказание помощи в получении юридических услуг, в том числе бесплатно, в защите прав и законных интересов получателей социальных услуг.
Услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов	Направлены на оказание помощи в социальной адаптации и интеграции получателей социальных услуг в общество, обучение навыкам самостоятельной жизнедеятельности.

<p>Срочные социальные услуги</p>	<p>Направлены на оказание неотложной социальной помощи и включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none">• обеспечение бесплатным горячим питанием или наборами продуктов;• обеспечение одеждой, обувью и другими предметами первой необходимости;• содействие в получении временного жилого помещения;• содействие в получении юридической помощи в целях защиты прав и законных интересов получателей социальных услуг;• содействие в получении экстренной психологической помощи с привлечением к этой работе психологов и священнослужителей;• иные срочные социальные услуги.
---	--

Раздел 3.

Повышение эффективности процессов и улучшение качества услуг

В разделе рассмотрены основные подходы к повышению эффективности процессов в учреждениях социальной защиты и обслуживания населения за счет применения инструментов бережливого производства. Также даны рекомендации по выбору тематики проектов-улучшений и целевых показателей, которые служат индикатором правильности выбранных направлений для улучшения и эффективности реализуемых мероприятий.

3.1. Типы работы

Для полноценного понимания основ и принципов повышения эффективности процессов, очень важно знать какая часть любой деятельности является эффективной, а какая потребляет имеющиеся ресурсы, снижая производительность труда. В бережливом производстве каждый вид деятельности (работы) можно разделить на три основные составляющие:

- 1) Работа, добавляющая ценность;
- 2) Работа необходимая, но не добавляющая ценность;
- 3) Явные потери.

Для лучшего понимания типизации составляющих работы, рассмотрим конкретные виды услуг, которые может оказывать социальный (медицинский) работник. Например, при домашней форме обслуживания, необходимо измерить артериальное давление у маломобильного получателя услуг. В данной ситуации, работой, добавляющей ценность, будет являться операция непосредственного измерения давления. Процесс же надевания манжеты, будет относиться к работе необходимой, но напрямую ценности не добавляющей, так как конечной целью являются показания на приборе. Время работы, не добавляющей ценности, зачастую, можно сокращать, внедряя усовершенствования. В случае если тонометр или его элементы перед измерением давления пришлось некоторое время искать в помещении – это явная потеря, от которой надо избавляться, свидетельствует об отсутствии постоянного места для хранения аппарата. Чем больше в процессах потерь, тем дольше будет оказываться стандартный набор услуг.

Разделение работы на составляющие возможно сделать и при оказании любых других видов услуг. Например, при необходимости замены постельного белья и средств гигиены у немобильного гражданина, приготовления пищи, введения получателю социальных

услуг внутримышечных или внутривенных инъекций, при которых явными потерями может являться поиск в аптечке нужных лекарственных препаратов, а работой, добавляющей ценность – непосредственное введение лекарственного препарата. Дезинфекция места укола будет относиться к работе, не добавляющей ценность, но без которой обойтись нельзя.

Разделение любого процесса, работы или услуги на составляющие и их анализ с точки зрения наличия потерь, даёт более ясное понимание зоны для улучшения и развития, но для этого также важно уметь классифицировать потери.

3.2. Виды потерь

Оптимизация процессов, выявление и сокращение потерь – это одна из приоритетных задач любой организации, так как является основой для успешной и эффективной деятельности. Задачей руководства является вовлечение всех сотрудников в процесс внедрения улучшений и сокращения потерь, а также обеспечение непрерывности этой работы.

В сфере социальной защиты и обслуживания населения сокращение потерь важно вдвойне, так как положительно влияет не только на работу самих учреждений, но и повышает доступность услуг, упрощает и ускоряет процедуры оформления документов на меры социальной поддержки, что очень важно для граждан, попавших в трудную жизненную ситуацию.

Различают 7 видов потерь:

Перепроизводство – это производство товаров, услуг или информации в большем количестве, чем требуется, в текущий момент, заказчику/клиенту для удовлетворения его потребностей.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда определённой группе ПСУ назначено большее количество социально-медицинских услуг, чем требуется в реальности, в связи с чем, медицинская сестра вынуждена, в большей степени оказывать социально-бытовые услуги вместо медицинских, дублируя функции социального работника.

Излишние перемещения, движения – вид потерь, возникающий вследствие неэффективной организации процесса и рабочей зоны, нерациональной последовательности выполнения операций или оказания услуг. Характерными особенностями являются излишние наклоны, повороты, переходы для поиска материалов, журналов, бланков, личных дел, изготовления ксерокопий, переходов из одного здания в другое для получения услуг или переходы в поисках нужного кабинета при плохой навигации в учреждении. Выявить эту потерю помогает составление карты перемещений – диаграммы «спагетти».

Излишняя транспортировка – вид потерь, схожий с перемещением, но связанный с перемещением материалов, продуктов, товаров, документов (информации) на

достаточно большие расстояния без особой необходимости. Например, отправка документов транспортом организации при отсутствии защищённого канала связи.

Излишние запасы – это количество ресурсов, сверх необходимого объёма. К данному виду потерь относятся не только товарно-материальные запасы, но и запасы информации, так как при их излишнем объёме будут расходоваться дополнительные ресурсы на их обработку и хранение. Характерным примером, зачастую, служат запасы различных бланков, хотя формы некоторых из них могут уже давно устареть. С некоторой долей допущения, к этому виду потерь можно отнести и избыточные площади помещений, которые не используются, но потребляют ресурсы, так как должны отапливаться.

Ожидание – это время, которое оборудование или персонал проводят в бездействии либо в состоянии ограниченной функциональности, ожидая завершения какого-либо процесса, то есть, не создавая ценность. Визуально, сотрудник может быть занят какой-то другой работой, но, с точки зрения эффективности конкретного процесса, могут возникать проблемы, так как процесс не завершится вовремя. Этот вид потерь, один из наиболее часто встречающихся в учреждениях социальной сферы, может выражаться в длительных процедурах оформления документов из-за ожидания, связанного с необходимостью делать межведомственные запросы, ожиданием получателя социальных услуг в очереди для подачи документов на меры социальной поддержки при плохом разделении потоков и отсутствии предварительной записи и др.

Избыточная обработка – выполнение большего объёма работ, чем требуется заказчику/клиенту, причём, под заказчиком может пониматься сотрудник на последующей стадии процесса. Избыточной обработке могут подвергаться не только материалы, но и информация. Например, обработка документов, информация из которых, в последствии, может быть не востребована, дублирование функций при неоптимальной организационной структуре управления. Предоставление однотипной информации в нестандартных, разных по форме документах при запросах из вышестоящих организаций или органов системы профилактики, приводят к избыточной обработке. Необходимость делать дополнительные межведомственные запросы при неполном комплекте документов, принятых от граждан, также требуют избыточной работы с информацией.

Переделка и брак – любая работа, возникшая в результате ошибки, связанная с устранением её последствий. Примером ошибки могут служить некорректные данные в документе, который необходимо будет переделать или сформировать вновь, в случае его утери.

3.3. Тематика проектов и целевые показатели

При выборе тематики для проектов, необходимо отталкиваться, прежде всего, от клиентов, а точнее, от проблем, которые у них имеются или могут иметься в результате неэффективной организации процессов при получении услуг в учреждении. Например, в УСЗН проблема длительного ожидания клиентов при сдаче документов на

меры социальной поддержки может проявляться эпизодически, в определённое время, но это не повод, чтобы не улучшать процессы. Во время массового обращения граждан за мерами соцподдержки, могут обнажаться и обостряться все проблемы в организации процессов, когда учреждение работает на пределе возможностей или вовсе не справляется с ситуацией. Конечно, при выборе проектов, обязательно надо руководствоваться здравым смыслом, не выбирая процессы для улучшения, которые могут очень ограниченно влиять на исправление ситуации в лучшую сторону.

Целевые показатели могут устанавливаться и выбираться двумя основными способами:

1) показатель продиктован нормативным документом и не выполняется, в данном случае, ситуация ясна, необходимо добиваться сокращения потерь и выполнять требования документа;

2) если показатель не регламентирован, он может быть расчётным или установлен исходя из знания классификации потерь, после определения их уровня в процессах, выбрав целевое значение без потерь, стремясь добиться максимального результата.

Любой установленный целевой показатель должен отвечать принципу **SMART**:

S (Specific – конкретный): опишите конечный результат, чего именно хотите достичь, например, сократить время протекания процесса (ВПП);

M (Measurable – измеримый): задайте для показателя параметр, по которому можно будет оценить результат, конкретную цифру;

A (Achievable – достижимый): ставьте выполнимые задачи, в противном случае, может пропасть мотивация к достижению цели;

R (Relevant – значимый): устанавливайте только актуальные показатели для учреждения или процесса;

T (Time – временной): установите конкретные сроки достижения показателя, действия должны быть ограниченными во времени.

3.4. Организация проектной деятельности

В производственной системе ГК «Росатом» для реализации проектов улучшений принято использовать шестимесячный проектный цикл (рис. 1, с. 15).

Практика реализации таких проектов доказала, что это оптимальный срок, на котором можно сохранить высокую мотивационную способность и динамику внедрения усовершенствований. Самое опасное в проектной деятельности, когда участники процесса улучшений забывают о том, для чего, собственно, усовершенствования внедряются. Данная проблема может возникать при длительных проектных циклах. Работа ради работы не решает проблем и не способствует достижению результата.

Может возникнуть вопрос о том, как быть с реализацией сложных проектов, когда внедрение мероприятий растягивается на многие месяцы. В этом случае справедлив

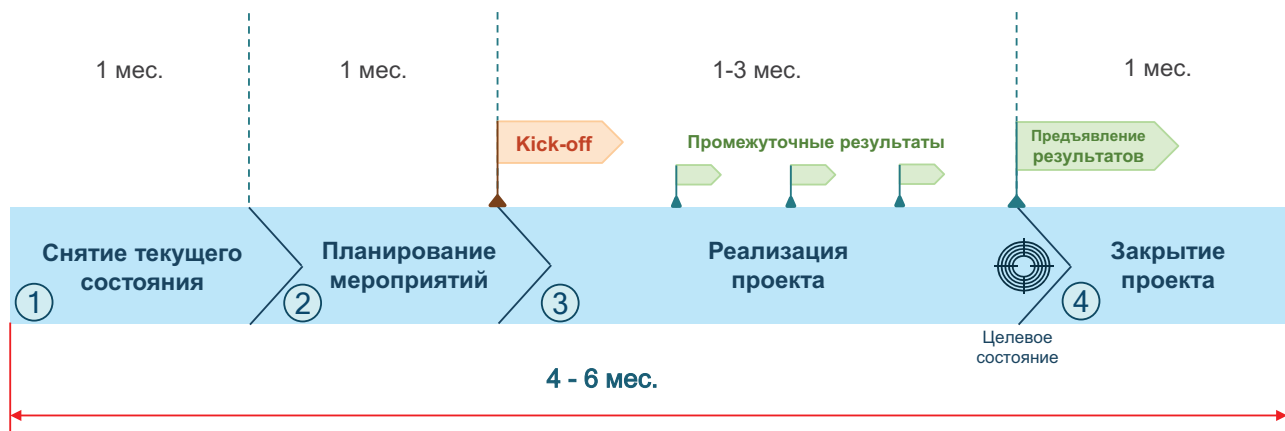


Рис.1. Стандартный проектный цикл

тот же подход, так как весь проект может быть разбит на полугодовые этапы с промежуточными целевыми показателями, что даст возможность, при необходимости, внести корректировки в план мероприятий.

Типовые этапы реализации проектов

Стандартный проектный цикл условно можно разделить на **4 этапа**:

1-й этап. Утверждаются темы проектов, выпускаются распорядительные документы о создании рабочих групп, производится обучение инструментам бережливого производства и методике ведения проектов. Выполняется сбор информации о состоянии процессов, заполняется паспорт (карточка) проекта (рис. 2, с. 16), в котором обозначаются вовлечённые лица, рамки и периметр проекта (затрагиваемые организации) с указанием границ процесса, то есть его начала и конца. Для обоснования выбора указываются ключевые риски или имеющиеся проблемы. Параллельно заполнению паспорта проекта можно составлять карту текущего состояния (картирование). После определения уровня потерь в процессах, следует принять за целевые ориентиры те цифровые значения показателей, при которых потери в процессе будут отсутствовать, но это справедливо в том случае, если директивно цели не установлены ранее.

Затем заполняются ключевые события реализации проекта, как правило, соответствующие стандартному проектному циклу.

2-й этап. Составляется карта целевого состояния процесса (картирование), разрабатываются усовершенствования, формируется план мероприятий, производится защита проекта и даётся старт (kick-off) реализации мероприятий.

3-й этап. Реализуются мероприятия улучшений согласно разработанному плану, проводится оценка промежуточных результатов, стандартизируются процессы.

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА											
<p><u>1. Вовлечённые лица и рамки проекта</u></p> <p>Заказчики процесса: (клиенты и/или ...)</p> <p>Периметр проекта: (учреждение и/или ...)</p> <p>Границы процесса: (от...до...)</p> <p>Владелец процесса: (рук-ль организации)</p> <p>Руководитель проекта: (по распоряжению)</p> <p>Команда проекта: (по распоряжению)</p>		<p><u>2. Обоснование выбора проекта</u></p> <p>Перечисляются возможные ключевые риски и/или имеющиеся проблемы с указанием цифровых параметров</p> <p>1....</p> <p>2....</p> <p>3....</p>									
<p><u>3. Цели и плановый эффект</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Наименование параметра</th> <th style="width: 25%;">Текущий показатель</th> <th style="width: 25%;">Целевой показатель</th> <th style="width: 25%;">Результат</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Наименование параметра	Текущий показатель	Целевой показатель	Результат					<p><u>4. Ключевые события проекта</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Старт проекта 2. Диагностика (анализ текущей ситуации) 3. Планирование (целевое состояние) 4. Защита проекта (kick-off) 5. Внедрение мероприятий (улучшений) 6. Закрытие проекта (анализ показателей, корректировки, закрепление результатов) 	
Наименование параметра	Текущий показатель	Целевой показатель	Результат								

Рис. 2. Примерная форма паспорта (карточки) проекта

4-й этап. Мониторинг ситуации, контроль показателей процесса, при необходимости внесение оперативных улучшений, стандартизация. На данной стадии очень важен контроль достижения целевых показателей проекта, так как сотрудникам необходимо привыкнуть к новой организации процессов, «приработаться». Только после этого замеры могут считаться объективными.

3.5. Инструменты бережливого производства

В бережливом производстве имеется на вооружении достаточно большое количество различных методик и инструментов для анализа и эффективной организации процессов. В данном разделе будут затронуты лишь самые необходимые на начальных этапах проектной деятельности, которые всегда находят своё применение.

Картирование потока создания ценности

Основным инструментом для анализа текущей организации процессов и моделирования целевого состояния, является картирование потока создания ценности.

 Заказчик, поставщик	Место выполнения  Наименование операции	 Очередь пациентов/клиентов, запас препаратов, товаров мед. назначения	 Перемещение пациентов/клиентов, материалов, транспорта
 Электронный информационный поток	 «Ручной» информационный поток	 Проблема	 Мероприятие по решению проблемы

Рис. 3. Основные условные обозначения для составления карты потока создания ценности

В литературе также встречается под названием VSM- анализ (VSM-Value Stream Mapping). Суть методики заключается в том, что с помощью условных обозначений (рис.3), схематично, в лёгкой и доступной форме, составляется карта анализируемого потока создания ценности. На карте отображается вся совокупность процессов и операций, элементы которых, добавляющие и не добавляющие ценность, направлены на преобразование материалов и информации в продукт или услугу для заказчика (клиента). Данная методика работает в тесной взаимосвязи с понятием потерь, так как зная их виды, на составленной карте процесса достаточно просто увидеть и обозначить элементы, которые не добавляют ценность, снижая эффективность процессов и операций. Материальные и информационные потоки рассматриваются отдельно, но в привязке друг к другу.

Карты процессов создания ценности бывают линейные и кросс-функциональные.

Линейные карты. Для анализа процессов, происходящих в учреждениях социальной сферы, чаще всего, удобнее использовать линейные карты. На этих картах в линию, в хронологическом порядке отображают последовательность операций, указывая место выполнения (здание, отдел, этаж, кабинет и т.д.), переходы, ожидания чего-либо, транспортировку, если используется, вид передачи информации. Линейный формат отображения операций не нарушается даже в случае возврата в место, которое по процессу проходило на более ранней стадии.

Обязательным условием является фиксация на карте параметров процесса: времени цикла выполнения операций (Тц), протяжённости (Lпер.) и времени переходов (Тпер.), транспортировок (Лтр., Ттр.), а также времени ожидания (Тож.) выполнения каких-либо

действий или получения информации. Параметры процессов указываются в одинаковых единицах измерения.

Кросс-функциональные карты. Также, как и линейные карты, предназначены для анализа процессов, отображаются, преимущественно, схематично в табличной форме, где указываются кроме последовательности действий ещё и роли участников процесса. Удобны для описания процессов, в которых задействовано большое количество участников, независимых друг от друга, например, при согласовании каких-либо документов. В этом случае, в левой части карты в таблице, сверху вниз, указываются участники процесса. В правой части, в хронологической последовательности, наносятся все стадии согласования документа, т.е. прохождения через участников процесса. В верхних строчках таблицы указывают общее время нахождения документа на текущей стадии процесса, непосредственное время выполнения операции, соответствующей определённой стадии, отдельно указываются время ожидания на стадии процесса и перемещения между стадиями. Данный подход фиксирования текущего состояния, зачастую, очень наглядно демонстрирует низкую эффективность организации работы, когда при продолжительном нахождении документа на определённой стадии процесса, реальная работа с ним осуществляется непродолжительное время, всё остальное время документ может находиться в состоянии ожидания передачи на следующую стадию. Требования к информационному наполнению кросс-функциональных карт практически ничем не отличаются от линейных, все отличия состоят в способе представления данных.

Выбор типа карты для отображения информации, при анализе того или иного процесса, зависит исключительно от удобства её использования для полной передачи текущего состояния и выявления потерь.

Диаграмму «спагетти» нужно рассматривать как неотъемлемую часть картирования любого потока создания ценности, которая хорошо дополняет и детализирует перемещения (передвижения) на разных этапах анализируемых процессов.

Общие рекомендации при проведении картирования потока создания ценности

- 1.** Выберите поток создания ценности (процесс / совокупность процессов) для проведения анализа и выявления потерь исходя из актуальной проблематики.
- 2.** Напишите на карте название проекта или процесса, зафиксируйте дату проведения анализа эффективности. Определите вход и выход процесса.
- 3.** Схематично, используя условные обозначения, нанесите на карту текущее состояние организации потока создания ценности с материальными и информационными потоками.
- 4.** Определите текущий уровень потерь в процессах/операциях, обозначьте их на карте потока создания ценности.
- 5.** Определите ключевые улучшения в процессах/операциях, обозначьте их на карте. Установите целевые показатели.

6. Схематично, используя условные обозначения, нанесите на карту целевое улучшенное состояние организации потока создания ценности с материальными и информационными потоками. Зафиксируйте конечную дату достижения целевого состояния.

7. Разработайте план мероприятий по достижению целевого улучшенного состояния организации потока создания ценности с указанием конкретных сроков реализации мероприятий и ответственных за их внедрение. Сроки реализации должны указываться в формате «начало-окончание» для лучшего понимания динамики внедрения улучшений. Для решения одной проблемы может быть несколько мероприятий по улучшениям.

На картах потоков создания ценности, для удобства восприятия конечной информации, необходимо наносить общие результирующие таблицы показателей, по которым сразу можно оценить эффективность внедряемых изменений.

Для отображения процессов, при анализе их эффективности, предпочтительно использовать листы бумаги стандартных форматов, в зависимости от сложности и количества процессов (А0, А1, А2, А3), карандаши, разноцветные стикеры и т.д., чтобы в рабочем процессе, при необходимости внесения изменений, затрачивать минимальную трудоёмкость.

Система 5С (5S)

Ранее, была описана методика бережливого производства, «Картирование потока создания ценности», предназначенная, в первую очередь, для выявления и формирования проблемного поля в организации процессов, но также важно знать и понимать с помощью каких инструментов возможно устранять потери и повышать эффективность процессов.

В настоящее время стремительно развиваются цифровые информационные технологии, с помощью которых решается большое количество организационных проблем. Вместе с этим, есть достаточно простые базовые методики, принципы которых непременно должны использоваться вместе с цифровизацией процессов и, как фундамент, быть заложены в основу любых улучшений. Одной из таких методик является система 5С (5S). 5С, как азбука, без которой невозможно научиться читать.

Принципы, заложенные в систему 5С, впервые сформулированы в Японии, но, так или иначе, использовались ранее и в других странах. В нашей стране они описывались в методических разработках Центрального института труда (ЦИТ) ещё в далёком 1924 году. В различных источниках, также, можно встретить варианты наименования системы 4S или 6S, между которыми, принципиально, нет различий – это вариации одного и того же подхода.

5С (5S) – это инструмент бережливого производства для организации и рационализации рабочего пространства, состоящий из пяти шагов (принципов), начинающихся на букву «S». В русском языке, также, на букву «С» подобраны соответствующие аналоги принципов, составляющих систему.

Шаг 1 (1С). СОРТИРОВКА

На данном этапе все предметы, материалы, оборудование, инструмент, инвентарь или документы сортируются по степени необходимости, как правило, делятся на 3 категории:

- **нужные всегда** – используются в работе постоянно, каждый день;
- **нужные иногда** – в работе используются, но в данный момент не востребованы, применяются достаточно редко;
- **ненужные** – не используются больше никогда, посторонние, предметы данной категории надо сразу помечать красной биркой, а затем удалять из рабочего пространства (выбрасывать или утилизировать).

При возникновении сомнения по поводу востребованности каких-либо предметов, можно обозначать их жёлтой биркой и помещать во временный изолятор, определив время, в течение которого должны быть использованы. Если в обозначенные сроки предметы не востребованы, то спокойно выбрасываются.

Шаг 2 (2С). СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА

Этот этап характерен упорядочиванием и рациональным размещением оставшихся предметов в рабочем пространстве с соблюдением требований безопасности, обеспечения качества и эффективности работы. Каждый предмет должен обрести своё постоянное место нахождения (хранения), а рабочее пространство стать более эргономичным.

Правила расположения предметов:

- на видном месте, при максимально достаточном уровне визуализации;
- легко взять, причём те предметы, которые используются постоянно, должны находиться ближе;
- легко использовать;
- легко вернуть на место, не должно возникать проблем по нахождению места размещения, всё должно быть обозначено, идентифицировано.

Шаг 3 (3С). СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ

Рабочее пространство/место должно содержаться в чистоте, только при этом условии возможно иметь эффективно организованные процессы, так как, в случае грязного, захламлённого рабочего пространства, трудно поддерживать порядок на рабочих местах и невозможно иметь высокий уровень производственной культуры, при этом повышается вероятность ошибок в работе, потерь документов и появления многих других факторов снижения эффективности. Уборка и очистка одновременно является проверкой, особенно это актуально при обслуживании оборудования, сложных технических устройств, инвентаря и приспособлений. Необходимо каждую смену выделять время для регламентированной уборки, очистки рабочего пространства и оборудования.

Шаг 4 (4С). СТАНДАРТИЗАЦИЯ

Этот принцип требует формального письменного закрепления правил, норм по организации рабочего пространства, содержанию рабочих мест, процедур организации

процессов, поддержания хорошего технического состояния оборудования (производственного или офисного), обеспечения расходными материалами и т.п. Необходимо создавать рабочие инструкции, которые включали бы в себя описание пошаговых действий по поддержанию порядка, а также визуальные стандарты, по которым легко можно проверить соответствие текущего состояния любого рабочего пространства имеющимся нормам и требованиям в учреждении.

Шаг 5 (5С). СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Цель этого этапа, чтобы предыдущие четыре шага вошли в привычку поддержания рабочего пространства в соответствии с действующими требованиями норм и правил, стали основой для формирования культуры постоянных улучшений и неуклонного совершенствования системы бережливого производства для всего персонала организации, а задача руководства заключается в поддержке и всяческом поощрении развития этого процесса.

Раздел 4. Обзор некоторых практик по реализации проектов улучшений

ГБУ «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями (РЦДПОВ) г. Арзамаса»

Проект: «Оптимизация процесса оформления документов на предоставление услуг»

Для получения услуг в РЦ родителям или законным представителям детей и подростков необходимо оформить пакет документов на социальное обслуживание. Получатели услуг должны были неоднократно посетить учреждение, чтобы получить необходимую информацию и собрать все документы. Данная процедура была неудобна для клиентов: это временные потери на трёхкратное посещение РЦ, ожидание в очередях, оформление документов в кабинете специалиста консультативного отделения.

Реализованы следующие улучшения:

- модернизирован официальный сайт учреждения для регистрации заявки на предоставление услуг с помощью электронного сервиса «Предварительная запись на социальное обслуживание»;
- появилась возможность электронной записи для однократного посещения учреждения, в удобное для клиента время, с целью заключения договора на социальное обслуживание за три дня до его начала;
- оптимизирована планировка кабинета консультативного отделения в соответствии с методикой 5S, выделены рабочая и клиентская зоны, рабочие места специалистов оснащены полным комплектом офисной техники для минимизации времени на оформление документов.

Схемы текущего и целевого состояний процесса представлены в *Приложении 1*.

Таб.1. Результаты улучшений

Показатель	Было	Стало	Результат
Количество визитов для оформления документов	3	1	-2
Общее время протекания процесса оформления пакета документов, мин	до 629	93	- 536
Потери времени клиента вне учреждения при 3-х визитах, мин	180	60	- 120

Проект: «Оптимизация внутренней логистики при получении услуг»

Данный проект является логическим продолжением тематики первого этапа улучшений, на котором совершенствовался процесс оформления документов для получения услуг в реабилитационном центре, но, по сути, улучшение логистики влияет на многие процессы, так как любому посетителю учреждения необходимо быстро и легко найти нужный кабинет с минимальными перемещениями и потерей времени.

После успешного оформления пакета документов следует этап прохождения реабилитационных мероприятий, которые должны быть организованы наиболее удобно и максимально эффективно.

Проект направлен на **решение следующих проблем, выявленных в ходе анализа текущей ситуации:**

- протяженный, сложный маршрут перемещения клиентов при получении услуг, особенно для детей с ограничением двигательных функций;
- отсутствие доступной и понятной навигации по всему реабилитационному центру;
- вынужденное ожидание клиентами времени предоставления услуг;
- недостаточная комфортность при получении услуг, необходимость переходов на открытом воздухе между отдельно стоящими зданиями центра.

Для устранения выявленных проблем **реализованы следующие мероприятия:**

- разделены потоки получателей услуг в пространстве и времени, маршрутизирован процесс прохождения реабилитационных мероприятий с учетом наименьшей протяженности необходимых перемещений, изменена схема расположения кабинетов, где предоставляются услуги;
- высвобождены административные кабинеты для обеспечения предоставления услуг в одном корпусе, кабинеты социально-бытовой адаптации и творческие мастерские перенесены из другого корпуса;
- выполнено зонирование игровой комнаты, в ней выделены зоны для творческой деятельности, сюжетно-ролевой игры, подвижных игр;
- создана система дружественной информационной среды для детей и родителей – навигация по реабилитационному центру с весёлым львёнком;
- за счёт улучшения процессов высвобождено 60 минут ежедневно для проведения социально-педагогических и досуговых мероприятий с детьми в зонированной игровой комнате.

Схемы текущего и целевого состояний процесса представлены в [Приложении 2](#).

Таб.2. Результаты улучшений

Показатель	Было	Стало	Результат
Протяжённость маршрута клиента при получении услуг внутри учреждения, м.	409	109	-300
Количество видов услуг, получаемых в день	5	8	+ 3
Количество зданий, задействованных в оказании услуг, шт.	2	1	- 1

Проект: «Развитие ресурсного потенциала семьи для повышения качества развивающего ухода за ребенком-инвалидом»

Обоснованием выбора тематики проекта стали выявленные в ходе анализа текущей ситуации **ключевые проблемы и потребности**:

- нуждаемость 78% родителей детей с инвалидностью г. Арзамаса в получении информации и отработке навыков по развивающему уходу и актуальным вопросам развития и воспитания детей;
- необходимость совершенствования системы информационных ресурсов центра, способствующих росту родительских компетенций в развивающем уходе и самообеспечении семьи;
- наличие времени ожидания у родителя при предоставлении услуг в учреждении (84 минуты), которое необходимо использовать для повышения ресурсного потенциала семьи.

В ходе проекта реализованы следующие мероприятия:

- Создана библиотека текстовых и видеоматериалов по актуальным вопросам развития и воспитания детей, родителям предоставлена возможность пользоваться данными информационными ресурсами в мультихолле, гостиной центра, компьютерном классе.
- Модернизирован раздел официального сайта учреждения «Ты расти, а мы поможем», в разделе созданы тематические страницы с практическими рекомендациями специалистов родителям по вопросам развития и воспитания.
- В соответствии с соглашениями о совместной деятельности с ГБОУ «Арзамасский техникум строительства и предпринимательства» и творческой студией «Хобби-Хаус» проведены мастер-классы по ведению домашнего хозяйства, творчеству и дизайну, также организованы консультации врача-педиатра по вопросам ухода за ребенком-инвалидом в домашних условиях.
- На основе принципов «фабрики процессов» создана имитационная площадка «Безопасный дом», в рамках которой обустроены обучающие модули: «кухня», «спальня», ванная комната», «детское развивающее пространство», повторяющие интерьер жилой квартиры. Обучающие модули необходимы для более быстрого формирования и развития устойчивых навыков самообслуживания у детей с ОВЗ. Также, на имитационной площадке родители будут осваивать применение методов «бережливого производства» в повседневной жизни для организации безопасного и эргономичного жилого пространства.
- Созданы условия для проведения семинаров и занятий с родителями в дистанционном режиме.

Схемы текущего и целевого состояний процесса представлены в [Приложении 3](#).

Таб.3. Результаты улучшений

Показатель	Было	Стало	Результат
Время полезной занятости родителей при полустационарном социальном обслуживании, мин	216	300	+ 84

Потери времени на ожидание родителями оказания услуг, мин	84	0	- 84
Кол-во семей, имеющих детей с ОВЗ, вовлечённых в систему развивающего ухода	81	368	+ 287

ГБУ «Центр социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов (ЦСОГПВИИ) г. Арзамаса»

Для реализации проекта по улучшению качества социального обслуживания на дому, повышения эффективности работы и доступности услуг **проектной командой были определены пилотные участки для внедрения улучшений**: 2 участка социально-бытового обслуживания на дому (16 ПСУ) и 5 участков социально-медицинского обслуживания на дому (30 ПСУ).

С целью лучшего понимания текущей ситуации, был **проведён анализ организации процессов на наличие потерь**. Для этого, в течение одной недели, производился мониторинг рабочего дня социальных работников и медицинских сестер непосредственно на рабочих местах у получателей услуг. В результате проведённого мониторинга **выявлены следующие проблемы**:

- Востребованность ПСУ (1-2 группы ухода) ограниченного набора услуг, их повторяемость от визита к визиту;
- Наличие 15% (около 6 часов в неделю) неэффективно используемого рабочего времени социальными работниками из-за потерь времени при перемещениях между ПСУ, связанных с недостатками логистики в построении маршрутов обслуживания на участках;
- Разные временные затраты на предоставление одного и того же вида услуг, а, следовательно, отсутствие возможности эффективного планирования трудозатрат социальных работников на участках обслуживания (*график 1, с. 26*);
- Состав и качество продуктов питания, приобретаемых социальными работниками для клиентов, по их просьбе, не соответствуют рекомендациям геронтологов по здоровому питанию для людей пожилого возраста;
- Анализ получателей услуг по степени нуждаемости, с помощью шкалы Бартела и Лоутона, на момент реализации проекта показал, что востребованность в социально-медицинских услугах, как таковых, имеется не у всех клиентов, обслуживаемых социальным работником и медицинской сестрой (5-ти разовое посещение);
- 20% получателей социальных услуг нуждаются в увеличении кратности посещения социальным работником до 4-х раз в неделю. Медицинская сестра у этой группы ПСУ, во время визита, во многом дублирует функции социального работника;
- 5% ПСУ (4-5 степень) имеют сильное снижение способности к самообслуживанию, нуждаются в увеличении кратности посещения социальным работником до 5 раз

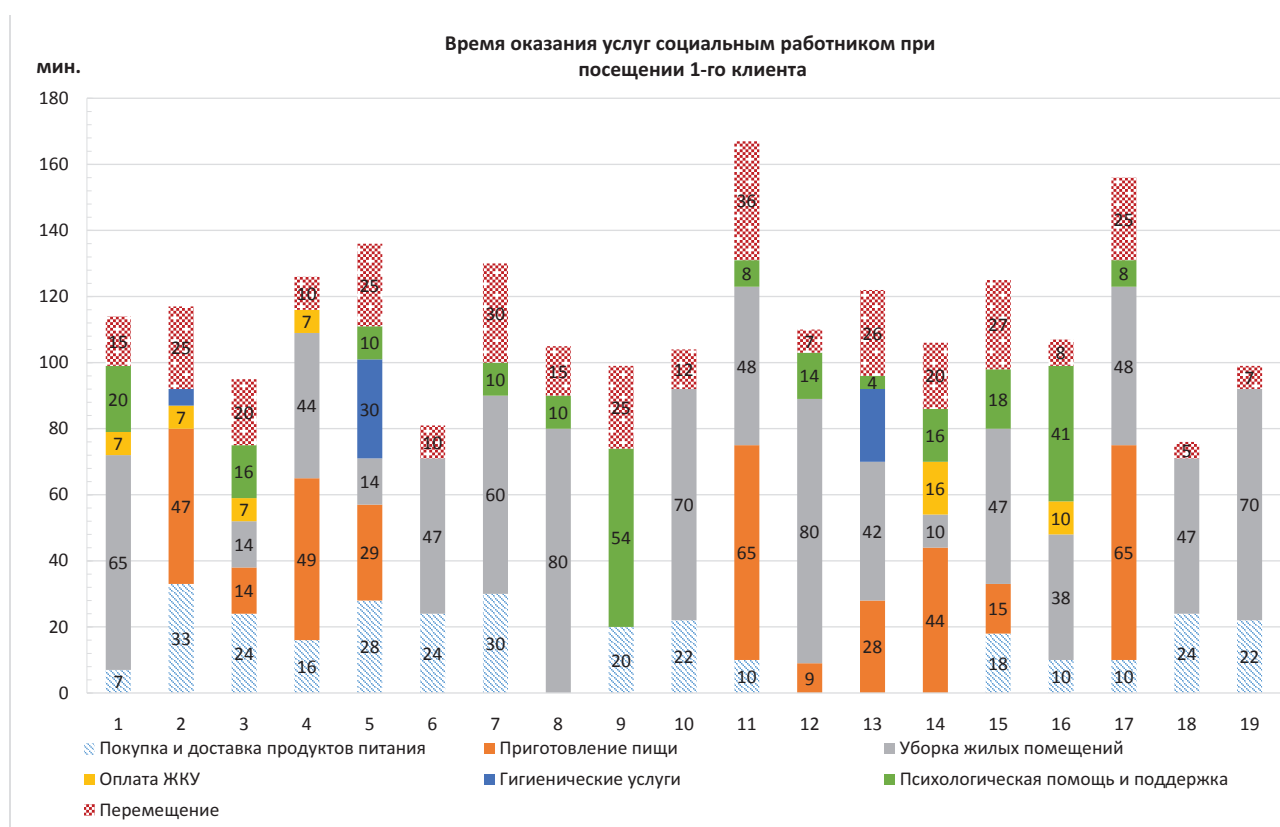


График 1. Трудозатраты соцработников

в неделю, а главное, нуждаются в ежедневном посещении медицинской сестрой, имеющей навыки проведения специфических медицинских манипуляций и обладающей знаниями для грамотной оценки состояния клиента.

В рамках реализации проекта **внедрены следующие улучшения:**

- Разработан единый регламент объема и времени предоставления социально-бытовых услуг на дому в отделениях социально-бытового обслуживания при 2-3-х кратном посещении;
- Оптимизированы графики работы и маршруты перемещений специалистов между клиентами;
- Внедрена система «Листа предварительного заказа» на приобретение продуктов питания;
- В целях обеспечения граждан старшего поколения высококачественным сбалансированным питанием с учетом рациональных норм потребления пищевых продуктов разработаны рекомендации по здоровому питанию для пожилых людей, составлен методический сборник для социальных работников «Особенности и принципы рационального питания пожилых людей». Определены организации для приобретения готового питания, с учетом предельной стоимости, исходя из пожеланий клиентов;

**Изменение приоритетов заказа продуктов питания получателями услуг
(всего 108 чел.)**

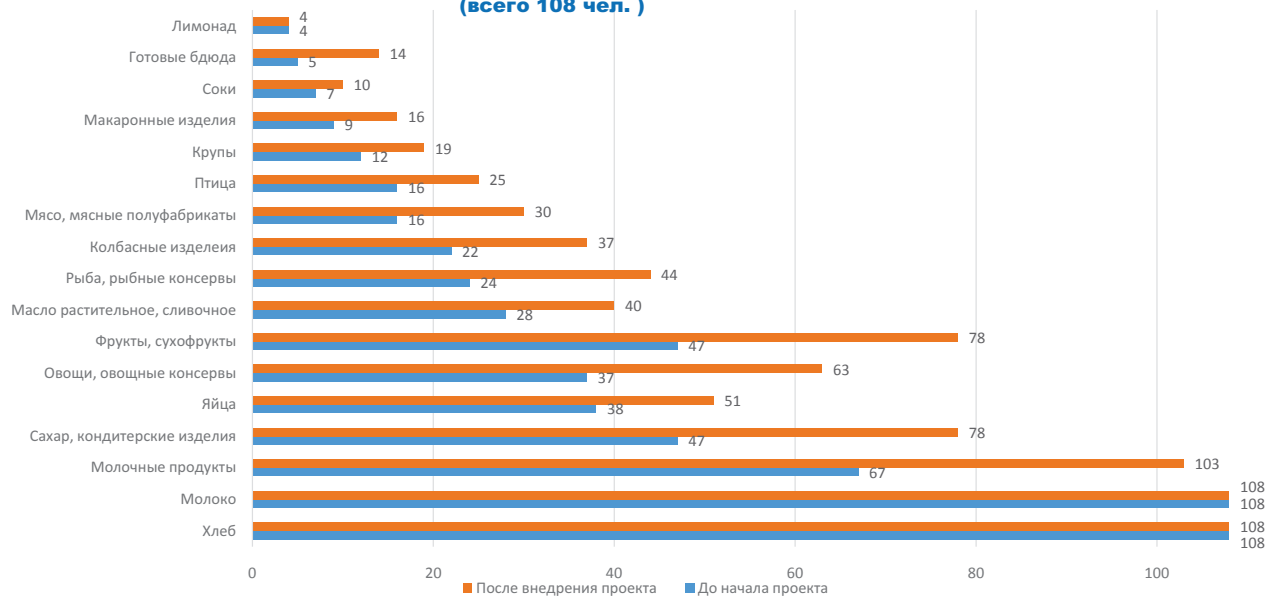


График 2. Изменение приоритетов заказа основных продуктов питания

Изменение ассортимента приобретаемых социальными работниками продуктов питания

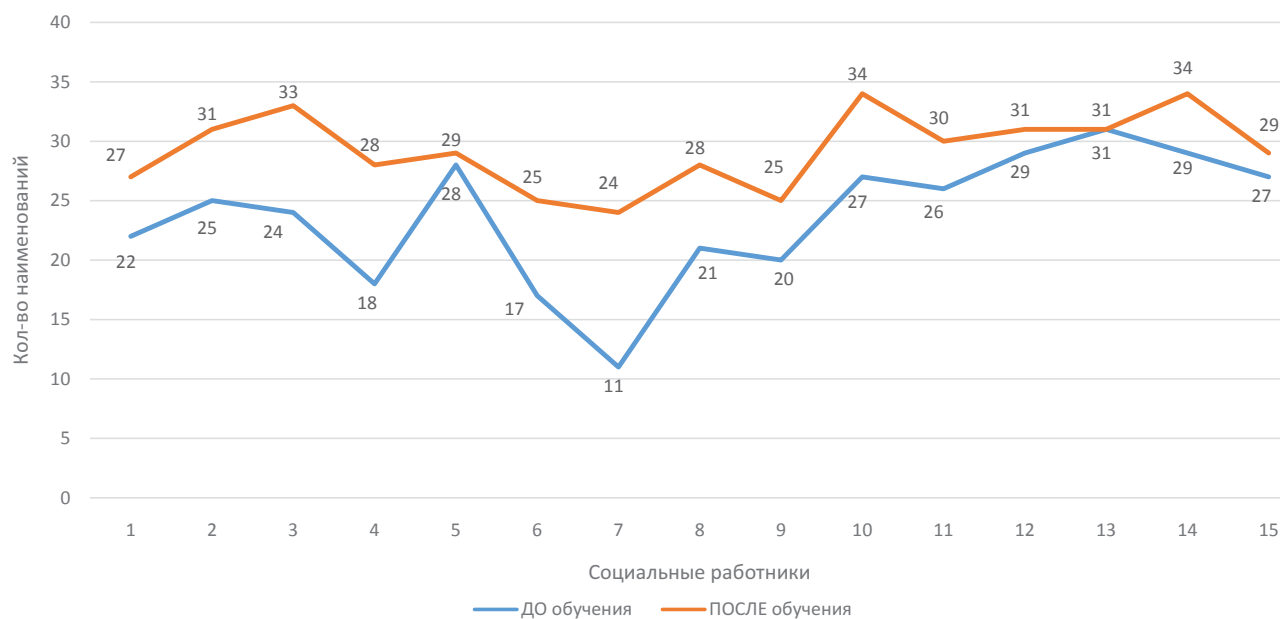


График 3. Изменение ассортимента продуктов питания

- Опробована стационарзамещающая технология для клиентов 4-5 групп ухода. В целях компенсации отсутствия родственного ухода и сохранения проживания ПСУ в привычной для них среде, кратность посещения социальными работниками увеличена до 5 раз в неделю. Кратность посещения медицинскими сестрами немобильных граждан увеличена с 2 до 14 раз в неделю, по 2 раза в день, в том числе в выходные и праздничные дни;

- Разработан регламент объёмов и времени предоставления социально-бытовых услуг на дому в отделении социально-медицинского обслуживания при пятикратном посещении ПСУ социальным работником;

- Перераспределена нагрузка на социальных и медицинских работников, что позволило дополнительное время направить на уход за гражданами, полностью утратившими способность к самообслуживанию.

Комплекс мероприятий по улучшениям, за счёт сокращения потерь в течение рабочего дня, дал возможность повышения кратности посещения получателей социальных услуг с 3 до 4 раз в неделю (в среднем). Количество клиентов, приходящееся на одного специалиста отделения социально-бытового обслуживания на дому, стало возможным увеличить с 8 до 10 человек, без потери качества и объемов предоставляемых услуг.

В 2021 г. проект видоизменился, нашел свое продолжение в реализации принципов системы долговременного ухода (СДУ) за гражданами пожилого возраста и инвалидами, включающей в себя сбалансированное социальное обслуживание и медицинскую помощь на дому, в полустационарной форме с привлечением патронажной службы сиделок, а также при поддержке семейного ухода. Увеличились количество часов пребывания у получателей услуг и кратность посещений, в том числе в выходные дни.

Фабрика процессов

Отдельным проектом стало создание на базе центра социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов учебной площадки для проведения обучающих тренингов по применению инструментов «бережливого производства» при предоставлении социальных услуг в системе долговременного ухода (СДУ) за престарелыми и инвалидами. Площадка организована по типу «фабрики процессов», на которой имитируются процессы оказания социальных услуг в реальных условиях.

Целевой аудиторией «фабрики процессов» являются социальные работники, средний медицинский персонал, руководители учреждений и структурных подразделений, а также другие специалисты, работающие в системе долговременного ухода. Также, обучение могут проходить и члены семей, родственники которых имеют ограниченные возможности здоровья, нуждаются в правильном уходе и организации безопасного, комфортного жизненного пространства.

Цель проведения тренингов – развитие и совершенствование компетенций и навыков персонала для улучшения качества предоставляемых социальных услуг, повышения эффективности работы и удовлетворённости клиентов.

Занятия на «фабрике процессов» проходят по заранее разработанному сценарию и состоят из 2-х основных частей: теоретической и практической.

В теоретической части занятий происходит знакомство с методиками «бережливого производства» и их адаптацией для применения в сфере социального обслуживания населения. С этой целью разработаны методические материалы с примерами реализации базовых принципов «бережливого производства» для исключения потерь и обеспечения эффективности труда соцработников, правильного выполнения процедур и манипуляций, гарантирующих соблюдение стандартов в системе долговременного ухода за престарелыми и инвалидами.

Выполнение практической части сценария занятий происходит непосредственно на имитационной учебной площадке, повторяющей интерьеры жилого пространства (квартиры), на которой участники тренинга на практике закрепляют полученный теоретический материал. Для приобретения и отработки практических навыков разыгрываются различные сценарии предоставления социальных услуг в соответствии с легендой. Сценарии подразделены на отдельные раунды с практическими заданиями, согласно которым каждый участник тренинга производит действия, руководствуясь своей ролью в процессе.

Например, в первом раунде отрабатывается ситуация по оказанию перечня социальных услуг, согласно регламенту (стандарту), в процесс выполнения которого умышленно заложены потери. Задача участников обучения - проанализировать выполнение операций, временных показателей, выявить потери и дать оценку качества услуг. Затем, на основе полученных знаний о потерях из курса «бережливого производства», дать предложения и улучшить процесс оказания услуг.

Во втором раунде повторяются все действия по оказанию услуг, но с учётом внедрённых улучшений. Производятся замеры всех необходимых параметров, даётся оценка качества выполнения услуг. Заполняются необходимые бланки.

В третьем раунде делаются выводы, подводятся итоги обучения, получается обратная связь от участников тренинга.

Проведение обучения с моделированием и анализом ситуаций, приближенных к реальным условиям, позволяет взглянуть на процесс и качество оказания услуг со стороны, наглядно увидеть влияние потерь на эффективность процесса в целом. Развивает навыки командной работы, способствует формированию «бережливого» мышления у руководителей и сотрудников учреждений, способствует вовлечению персонала в работу по улучшению процессов и решению проблем в системе долговременного ухода.

ГБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения (КЦСОН) Нижегородского района г. Н. Новгорода»

В учреждении были реализованы проекты, направленные на повышение доступности и улучшение качества социальных услуг, сокращение времени оформления документов и повышение производительности труда социальных работников.

Проект: «Оптимизация работы с запросами граждан на оказание материальной помощи в отделении срочного социального обслуживания»

Главной **задачей** проекта являлось повышение эффективности работы с обращениями граждан для получения различных видов материальной помощи. Большие затраты времени у специалистов отделения срочной социальной помощи при регистрации запросов и составлении актов материально-бытового положения возникали вследствие того, что большая часть информации хранилась на бумажных носителях, которую приходилось искать или заносить в различные журналы. Даже при повторных обращениях граждан за мерами социальной поддержки, весь процесс оформления занимал достаточно много времени.

Для сокращения потерь времени и улучшения качества обслуживания пошли по пути развития электронной составляющей процесса: расширили возможности хранения и обработки больших массивов информации, дополнительно провели локальную сеть, разработали и внедрили программу «Электронный каталог». Программа позволила создать единую электронную базу оказания материальной помощи и сформировать каталог актов материально-бытового положения из разных ведомств. За время реализации проекта в электронный каталог загружена информация на 712 получателей социальных услуг.

В результате внедрения электронного каталога сократилось время на регистрацию запроса и составление акта материально-бытового положения, в среднем, на 30 минут. Высвободившееся время дало возможность оказания дополнительного количества социальных услуг клиентам учреждения, до 500 в год (1-2 в день).

Схемы текущего и целевого состояний процесса представлены в [Приложении 4](#).

Комплексный подход при внедрении программы «Электронный каталог» также позволил ускорить процесс зачисления граждан на социальное обслуживание в отделение дневного пребывания (ОДП). Вследствие повышения эффективности процесса увеличилось количество услуг, получаемых клиентами в первый день нахождения в отделении, так как меньше времени стало затрачиваться на оформление необходимого пакета документов для зачисления. В электронной

базе имеются заполненные карточки с персональными данными получателей услуг, информация из которых подгружается в электронные формы, что даёт возможность быстро распечатывать заполненный в электронном виде пакет необходимых документов.

Работа с электронной базой данных позволила высвободить личное время клиентов и персонала, увеличить число услуг, получаемых в первый день пребывания, с 11 до 14. В каждую смену набор оказываемых услуг увеличился на 90, в год на 990.

Схемы текущего и целевого состояний процесса представлены в Приложении 5.

Проект: «Оптимизация маршрутов социальных работников при обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов на дому»

При обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов на дому очень важно наряду с наличием и выполнением стандартов оказания услуг иметь оптимально выстроенные маршруты передвижения социальных работников между клиентами. Неправильно организованная логистика влечёт за собой большие потери рабочего времени и снижает производительность труда. Кроме того, перераспределение маршрутов и соцработников, после привыкания к ним получателей социальных услуг, может наносить психологическую травму пожилым гражданам.

Результатом оптимизации маршрутов социальных работников стало сокращение времени переходов каждого сотрудника от одного получателя социальных услуг до другого, в среднем, на 20 минут. Освободившееся время, несколько часов в неделю, используется на оказание дополнительных услуг, примерно 208 в год.

Схемы текущего и целевого состояний процесса представлены в Приложении 6.

ГКУ «Социальный приют для детей и подростков (СПДП) г. Дзержинска»

Проект: «Оптимизация процессов учёта документации несовершеннолетних, находившихся на социальном обслуживании, и подготовки ответов на запросы органов системы профилактики»

В социальный приют для детей и подростков систематически приходят информационные запросы из органов системы профилактики (суд, прокуратура, УВД и др.) по несовершеннолетним, находившимся на социальном обслуживании.

Подготовка ответов на запросы обеспечивается социальным педагогом, выполняющим для этого следующий набор действий:

- получение информации о запросе от руководителя учреждения по электронной почте;

- поиск данных о несовершеннолетнем в алфавитной книге, уточнение факта и срока нахождения в приюте;
- переход за личным делом несовершеннолетнего в архив, расположенный в отдельно стоящем здании;
- поиск личного дела несовершеннолетнего в архиве;
- возвращение с личным делом на свое рабочее место;
- поиск необходимых документов;
- копирование документов;
- формирование проекта ответа с приложением пакета необходимых документов;
- передача проекта ответа с пакетом документов на подпись руководителю учреждения;
- направление подписанного ответа с пакетом необходимых документов в орган системы профилактики, в зависимости от запроса, одним из четырёх способов: транспортом учреждения, Почтой России, факсом или электронной почтой.

В результате, в зависимости от запроса, затраты времени на формирование ответа, могли колебаться от 109,5 до 238 минут.

Проведенный анализ по количеству запросов, полученных за полгода, позволил выяснить, что социальный педагог только 44,9% своего рабочего времени оказывал услуги по своим основным обязанностям, а остальное время затрачивал на формирование ответов на запросы.

Для ускорения процесса подготовки ответов в органы системы профилактики было решено создать электронный архив личных дел воспитанников. Кроме этого, понадобились: модернизация локальной сети и сервера, внедрение электронной цифровой подписи, приобретение и установка сканера, а также сканирование документов на бумажных носителях.

Создание электронного архива с полной оцифровкой документов, конечно, процесс трудоёмкий и требует времени. Вместе с этим, абсолютно понятно, что полная реализация мероприятий позволит в разы (до 41-75 минут) сократить процесс подготовки ответов, тем самым увеличив долю времени социального педагога на выполнение своих прямых обязанностей до 86%, оказывая большее количество социальных услуг.

Схемы текущего и целевого состояний процесса представлены в [Приложении 7](#).

ГКУ «Управление социальной защиты населения Приокского района г. Нижнего Новгорода»

Проект: «Оптимизация процесса обеспечения полноценным питанием детей в возрасте до трёх лет через специальные пункты питания (молочные кухни) в городском округе г. Нижний Новгород».

Поводом для инициации проекта послужила ситуация, при которой 23% малоимущих семей, состоящих на учёте в УСЗН Приокского района, не пользовались услугой бесплатного обеспечения полноценным питанием детей в возрасте до трёх лет через молочные кухни. Главной целью проекта стало оказание услуги 100% семей, нуждающихся в её получении, но для этого, сначала, надо было провести всесторонний анализ процессов оформления документов, предшествующих получению детского питания.

В процедуре оформления необходимых документов и оказания бесплатной услуги задействованы учреждения различной ведомственной принадлежности: ГБУЗ НО «Детская городская поликлиника №1 Приокского района г. Нижнего Новгорода», «УСЗН Приокского района г. Нижнего Новгорода» и МБУЗ «Молочная кухня».

В ходе проведённого анализа текущего состояния процесса оформления документов для получения услуги **выявлены следующие проблемы:**

- длительное время протекания процесса, которое составляло 23 дня, из которых 9 дней получатель социальной услуги вынужден был тратить на посещения учреждений, остальное время уходило на работу с документами внутри учреждений и межведомственное взаимодействие без участия ПСУ;
- низкий уровень первичной информированности об услугах у клиентов, в том числе из электронных источников, 40% клиентов получали информацию в результате личного визита в УСЗН, 25% из электронных ресурсов;
- ожидания у клиентов в очередях в поликлинике и УСЗН для подачи заявления и документов около 120 мин.;
- продолжительное время обработки документов, до 9 дней, для получения справки о среднедушевом доходе (СДД) семьи в УСЗН;
- длительная процедура оформления, 7 дней, карты клиента в МБУЗ «Молочная кухня»;
- повторные посещения клиентом учреждений, вовлеченных в единый процесс.

Реализованные мероприятия:

- повысили уровень информированности граждан о правах и возможностях получения социальных гарантий за счёт интернет-ресурсов и качественного раздаточного материала;
- разработали типовую памятку о порядке оформления справки о среднедушевом доходе семьи в УСЗН и получении готовой молочной продукции через специальные пункты питания в городском округе г. Нижний Новгород;

- оборудовано рабочее место специалиста – администратора зала в УСЗН Приокского района, увеличено количество клиентов на приём для сдачи документов по предварительной записи через интернет и телефонную связь;
- оптимизирован процесс обработки документов для выдачи справок о среднедушевом доходе (СДД) семьи в УСЗН до 6 дней, только в 22% случаях остался на прежнем уровне из-за ожидания ответов на запросы в ФСС других регионов;
- автоматизирован процесс передачи справки о среднедушевом доходе (СДД) семьи из УСЗН в детскую поликлинику, отпала необходимость в двух посещениях учреждений для клиентов;
- оптимизировали процесс изготовления и получения (личное уведомление) пластиковой карты клиента в МБУЗ «Молочная кухня»;
- исключена необходимость посещения клиентами УСЗН для консультации, а также детской поликлиники для получения заключения о необходимости перевода на искусственное вскармливание;
- заключены соглашения об информационном и межсетевом электронном взаимодействии по защищённым каналам связи между участниками процесса.

Схемы текущего и целевого состояний процесса приведены в [Приложении 8](#).

Таб.4. Результаты улучшений

Показатель	Было	Стало	Результат
Общее время протекания процесса оформления до получения услуги, в том числе:	23 дн.	12 дн.	-11 дн.
- в ГБУЗ НО «Детская городская поликлиника №1»	4 дн.	1 дн.	-3 дн.
- в УСЗН Приокского района	12 дн.	7 дн.	-5 дн.
- в МБУЗ «Молочная кухня»	7 дн.	4 дн.	-3 дн.
Время протекания процесса, затраченное на оформление и получения карты, в том числе:	9 дн.	4 дн.	-5 дн.
- в ГБУЗ НО «Детская городская поликлиника №1»	4 дн.	1 дн.	-3 дн.

- в УСЗН Приокского района	3 дн.	1 дн.	-2 дн.
- в МБУЗ «Молочная кухня»	2 дн.	2 дн.	—
Обработка документов для выдачи справки о СДД семьи в УСЗН	9 дн.	6 дн.	-3 дн.
Время нахождения заявителя в УСЗН для подачи документов	120 мин.	15 мин.	-105 мин.

Проект тиражируется на все районы городского округа г. Нижний Новгород.

Заключение

В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204 сформулированы национальные цели и стратегические задачи развития нашей страны в различных областях деятельности. Одной из основных общественно значимых задач является развитие социальной сферы, которая предусматривает повышение эффективности и улучшение работы всех учреждений социальной инфраструктуры, в том числе, за счёт внедрения цифровых технологий. Добиться решения поставленных задач невозможно без совершенствования процедур и процессов внутри учреждений, а также процессов межведомственного взаимодействия. Одновременно следует подчеркнуть, что подвергать цифровизации неэффективно организованные процессы бессмысленно, сначала их необходимо улучшить.

Концепция организации и управления процессами на принципах бережливого производства в значительной мере отвечает потребностям для решения задач по улучшению качества и доступности социальной инфраструктуры, стоящими перед органами исполнительной власти на местах. Внедрение бережливого производства – это не просто дань моде или популярная методика, а системный, универсальный подход управления персоналом и построения работы любой организации, давно доказавший свою эффективность, независимо от сферы деятельности. В нашей стране накоплен достаточно большой опыт по применению методик бережливого производства в промышленности и строительстве, но, зачастую, бывает недостаточен в непроизводственных сферах деятельности. Вместе с этим, в мировой практике имеются хорошие примеры успешного использования БП в области государственного управления и социальной инфраструктурой. Данный факт ещё раз доказывает универсальность подходов БП, развенчивая убеждённости скептиков в том, что все проблемы решаются исключительно только за счёт финансовых вложений.

Процессный подход, используемый в бережливом производстве, ориентирован на результат, способствует выявлению возможностей для целенаправленного улучшения работы и исключения не востребуемых процессов и информации, устранению барьеров и лучшей координации действий различных функциональных подразделений в рамках процесса. Всё это повышает предсказуемость результатов по сокращению временных и материальных затрат.

Опираясь на опыт реализованных проектов по улучшению процессов в учреждениях социальной защиты и обслуживания населения Нижегородской области, можно уверенно сказать, что, несмотря на недостаточную мотивированность персонала, по сравнению с коммерческими организациями, напрямую зависящими от финансового результата деятельности, принципы и инструменты бережливого производства могут

применяться и оказывать значительное влияние на сокращение времени протекания процессов и улучшение эффективности работы в целом, в том числе с экономическим эффектом. Конечно, применение инструментов бережливого производства требует осмысленного, целостного подхода, без упрощения значимости и влияния на достижение общего результата. Необходим комплексный подход для решения проблем кросс-функциональных процессов, владельцами которых могут являться различные министерства и ведомства. Грамотное построение и управление процессами в учреждениях любого профиля помогает обеспечить правильное, адекватное взаимодействие сотрудников, обусловленное ответственностью и вниманием к срокам и качеству оказания услуг.

Надеемся, что положительный опыт использования инструментов и принципов бережливого производства для улучшения процессов в социальной сфере, послужит хорошим материалом для более глубокого осмысления возможностей адаптации и применения, даст дополнительный импульс к внедрению комплексного подхода для улучшения ситуации и продолжения работы по повышению эффективности, доступности и улучшению качества социальной инфраструктуры в регионе и стране в целом. Процесс внедрения улучшений должен стать постоянным и необратимым.

Библиографический список

Нормативные документы:

1. Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», вступил в силу с 1 января 2015 г.
2. ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», утвержден приказом Росстандарта от 12.05.2014 № 431-ст.
3. ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», утвержденный приказом Росстандарта от 12 мая 2014 N 431-ст.
4. ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента», утвержденный приказом Росстандарта от 27 мая 2015 г. N 445-ст.
5. ГОСТ Р 56407-2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты», утвержденный приказом Росстандарта от 27 мая 2015 г. N 448-ст.
6. ГОСТ Р 56406-2015 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента», утвержденный приказом Росстандарта от 27 мая 2015 г. N 447-ст.
7. ГОСТ Р 56405-2015 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки», утвержденный приказом Росстандарта от 27 мая 2015 г. N 446-ст.
8. ГОСТ Р 56906-2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)», утвержденный приказом Росстандарта от 31 марта 2016 г. N 231-ст.
9. ГОСТ Р 56907-2016 «Бережливое производство. Визуализация», утвержденный приказом Росстандарта от 31 марта 2016 г. N 232-с.
10. ГОСТ Р 56908-2016 «Бережливое производство. Стандартизация работы», утвержденный приказом Росстандарта от 31 марта 2016 г. N 233-ст.
11. Приказ Минпромторга России от 20.06.2017 N 1907 «Об утверждении Рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности».

Список литературы:

12. Методические рекомендации по управлению запасами сырья и материалов, незавершенного производства и готовой продукции. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Москва, 2012.
13. Основные шаги реализации проекта «Эффективный офис». Методические рекомендации ПСР. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом». Москва, 2012.
14. Система 5С организации рабочего места офисного работника. Методические указания МУ-ПСР 003-2012. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом». Москва, 2012.

15. Картирование и оптимизация потока создания ценности при разработке продукции. Методические рекомендации МР ПСР 014-2013. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Москва, 2013.

16. Виды потерь на производстве и в офисе. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Москва, 2013.

17. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

18. Марчвински Ч., Шук Д. Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

19. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.

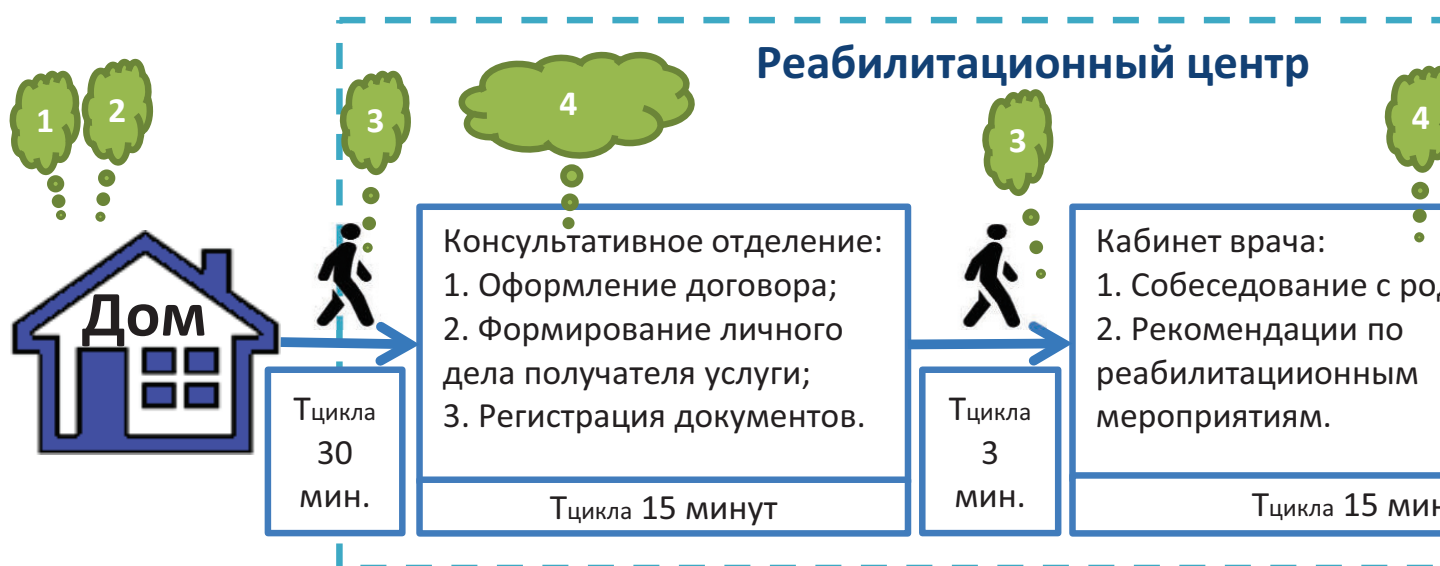
ГБУ «Реабилитационный центр для детей и подростков с

Проект: «Оптимизация процесса оформлен

Карта текущего состояния процесса оформлен



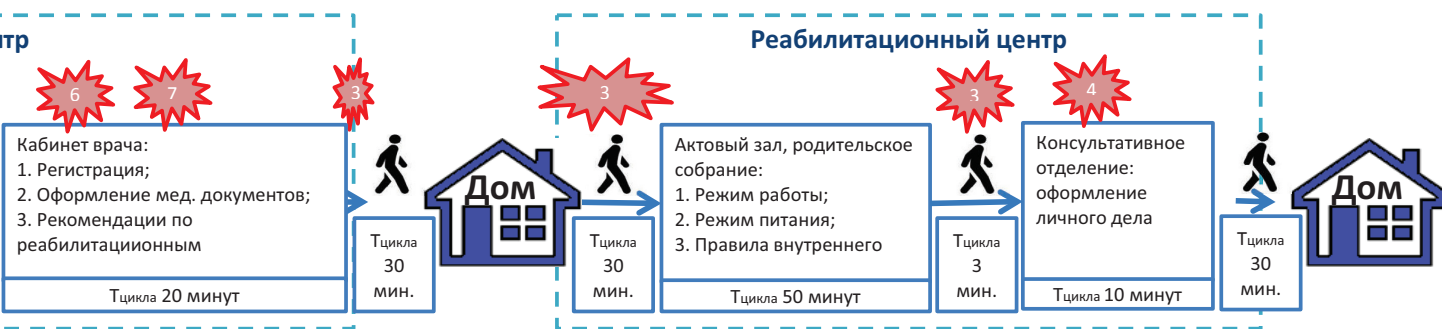
Карта целевого состояния процесса оформлен



«с ограниченными возможностями (РЦДПОВ) г. Арзамаса»

«...ения документов на предоставление услуг»

...ления документов на предоставление услуг



ВПП = от 399 до 629 минут (до 10,5 часов)

...е учреждения;
...пакете документов по

...ментооборот;

...очта.

...ления документов на предоставление услуг



...родителями;

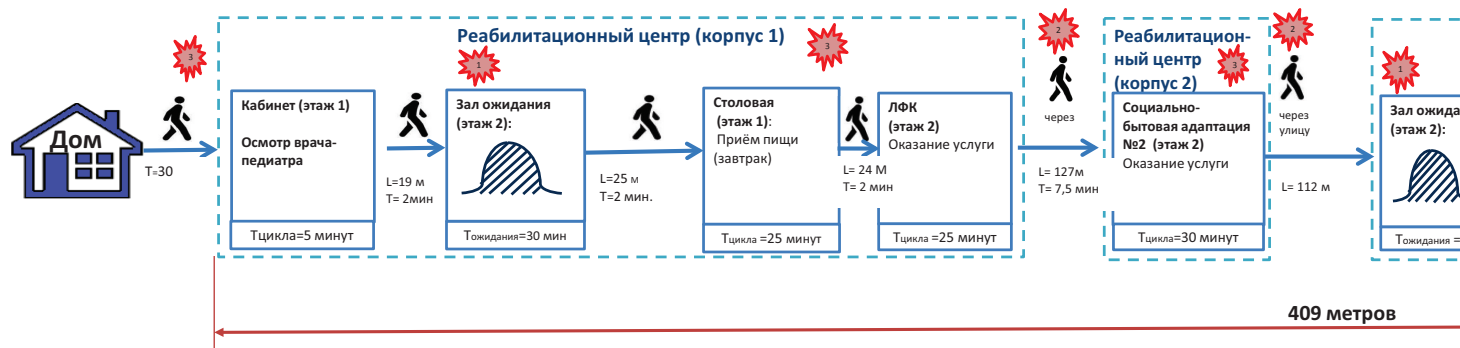
...м

...минут

ГБУ «Реабилитационный центр для детей и подростков с

Проект: «Оптимизация внутренней

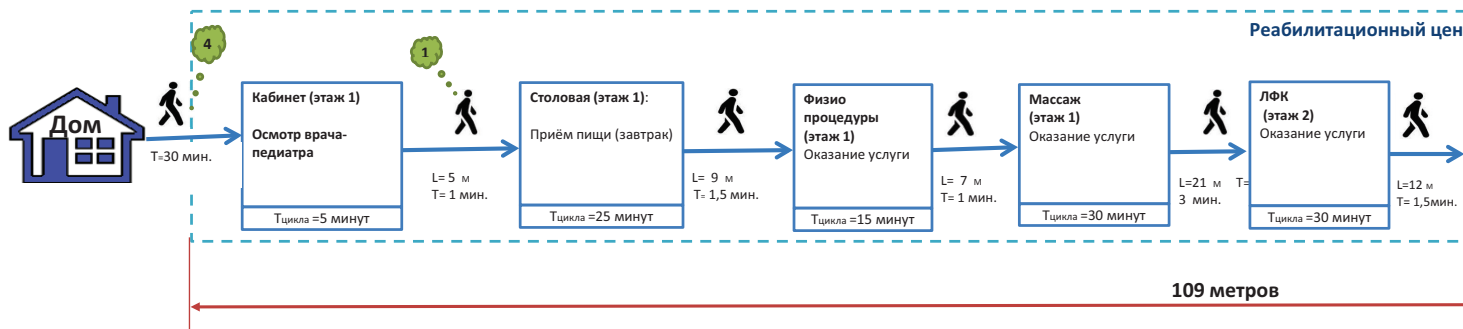
Карта текущего состояния внутренн



Перечень проблем:

1. Ожидание в очереди;
2. Протяжённый маршрут перемещения с переходом в другое здание на открытом воздухе;
3. Отсутствие понятной навигации по учреждению.

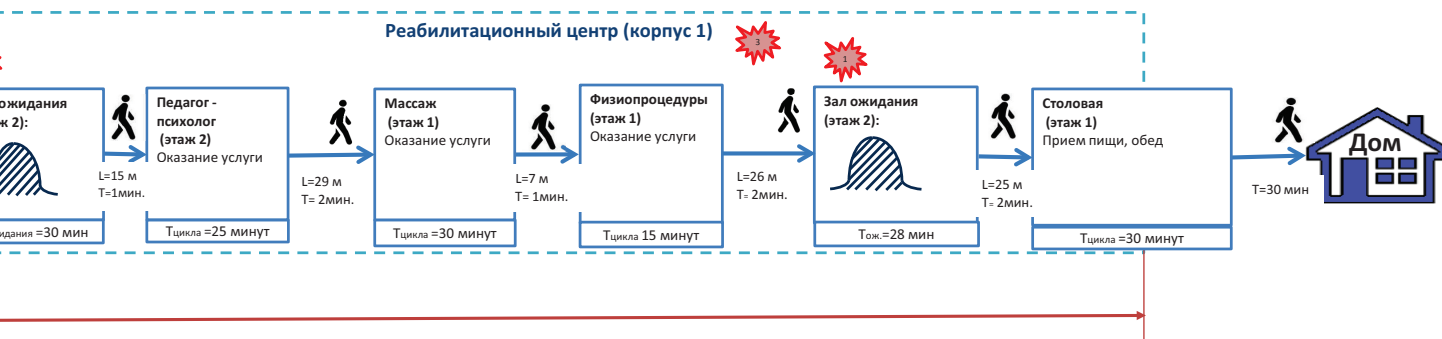
Карта целевого состояния внутренн



«с ограниченными возможностями (РЦДПОВ) г. Арзамаса»

ей логистики при получении услуг»

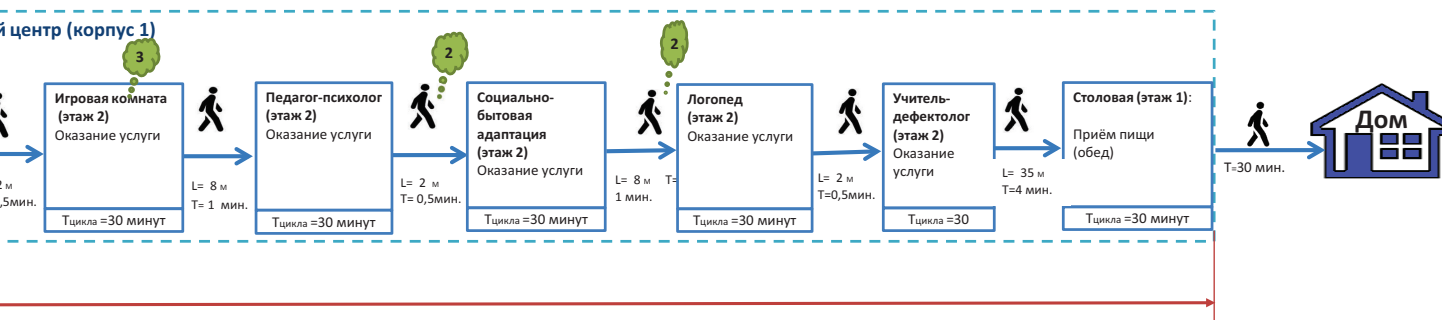
нной логистики при оказании услуг



Перечень улучшений:

1. Маршрутизирован процесс получения услуг;
2. Сокращён маршрут перемещения по учреждению за счёт локализации всех видов услуг в одном здании;
3. Создана система навигации по учреждению;
4. Выполнено зонирование игровой комнаты;
5. Улучшена комфортная среда.

нной логистики при оказании услуг



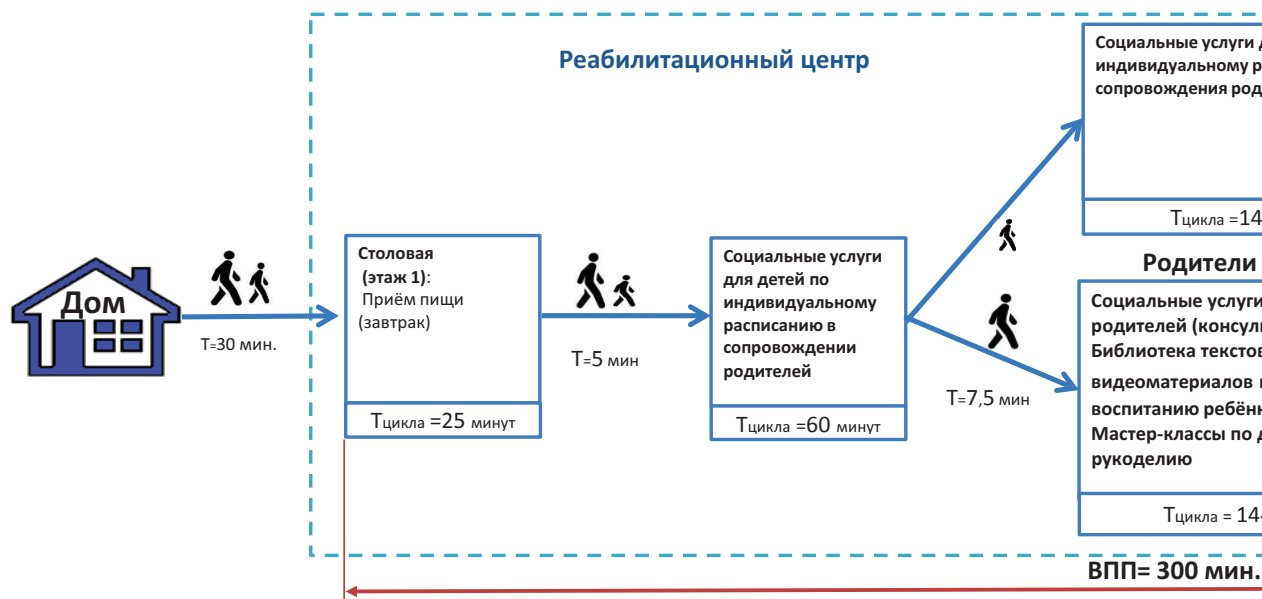
ГБУ «Реабилитационный центр для детей и подростков с

Проект: «Развитие ресурсного потенциала семьи для повышения

Карта текущего состояния



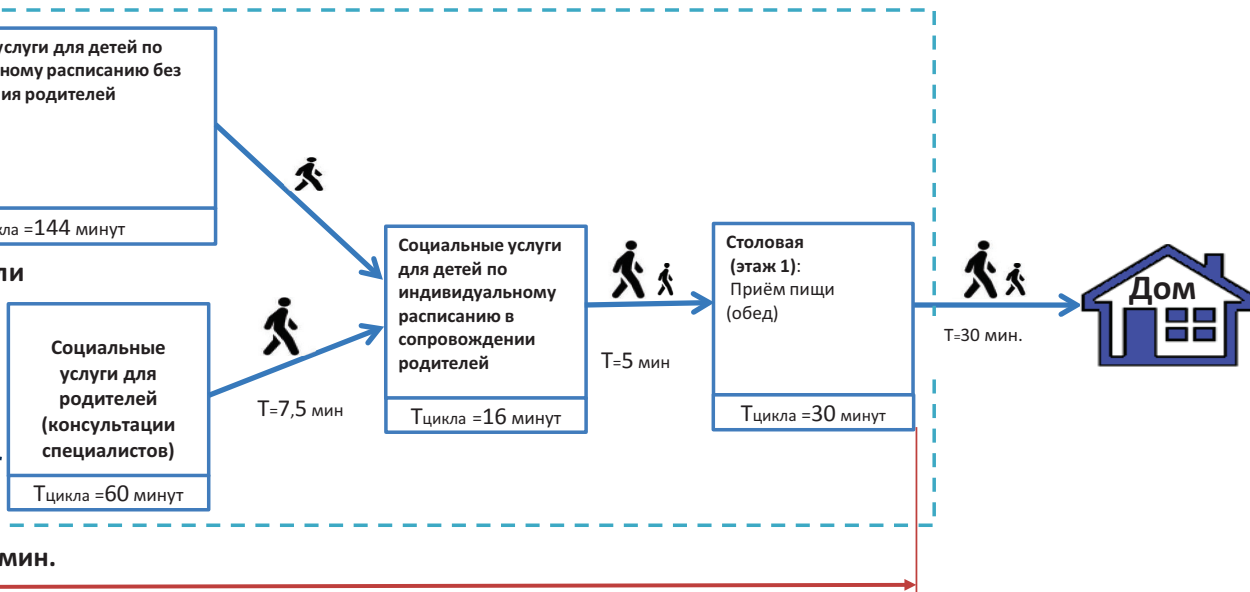
Карта целевого состояния



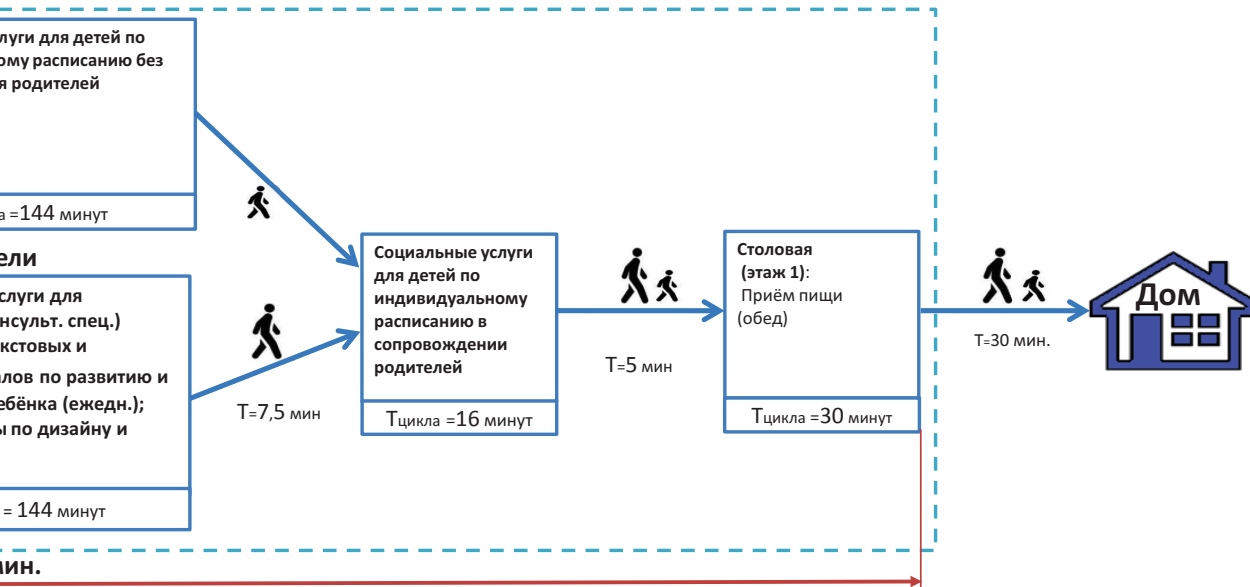
«с ограниченными возможностями (РЦДПОВ) г. Арзамаса»

«...ления качества развивающего ухода за ребенком-инвалидом»

...я процесса оказания услуг



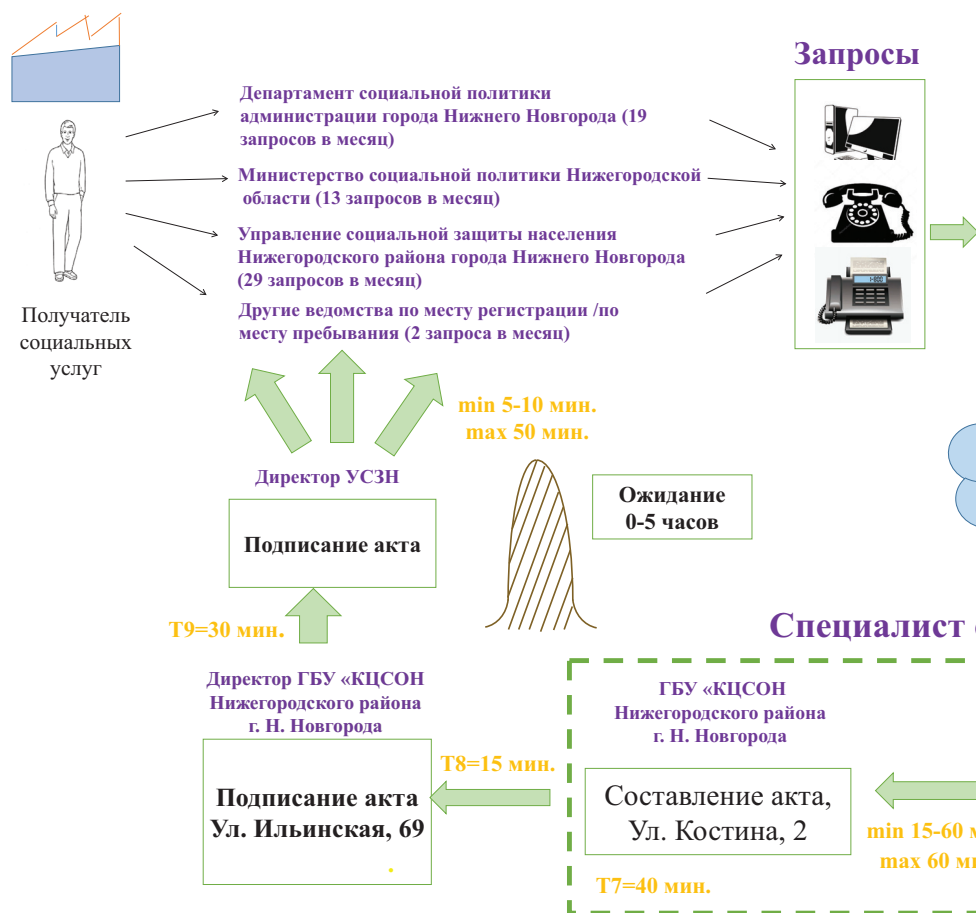
...я процесса оказания услуг



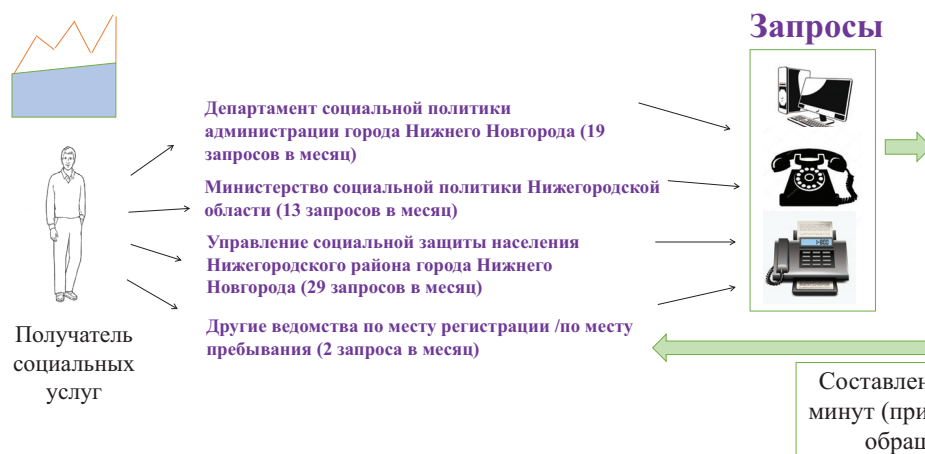
ГБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения»

Проект: «Оптимизация работы с запросами граждан на оказание материальной помощи»

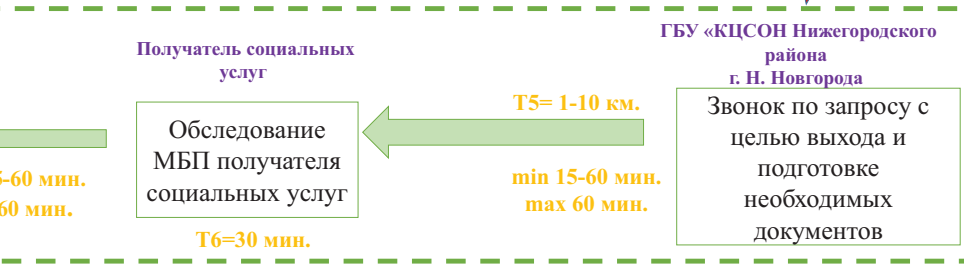
Карта текущего состояния процесса



Карта целевого состояния процесса



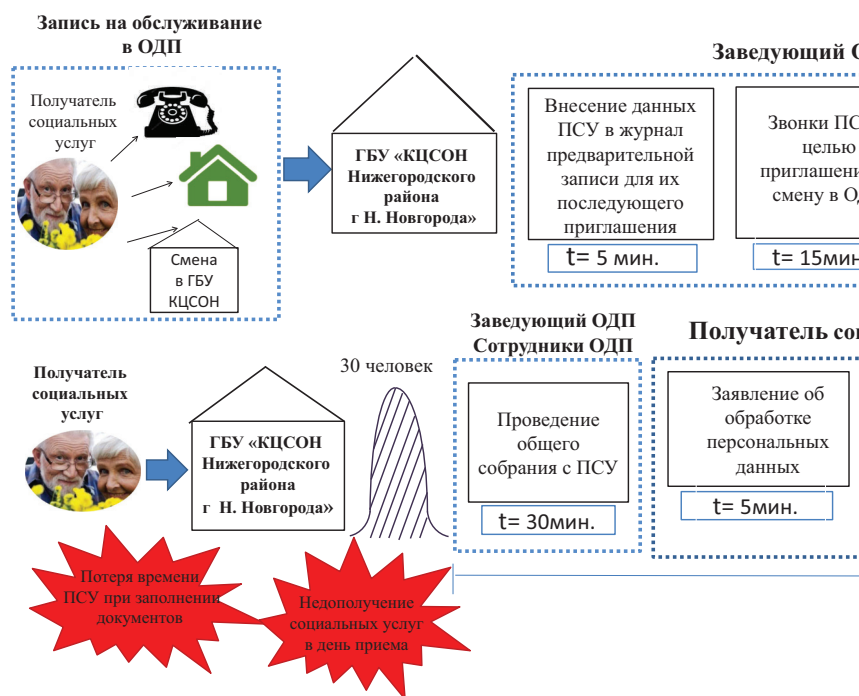
**«...селения (КЦСОН) Нижегородского района г. Н. Новгорода»
...териальной помощи в отделении срочного социального обслуживания»
...есса работы с запросами граждан**



ГБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения»

Проект: «Оптимизация процесса зачисления граждан на социальные услуги»

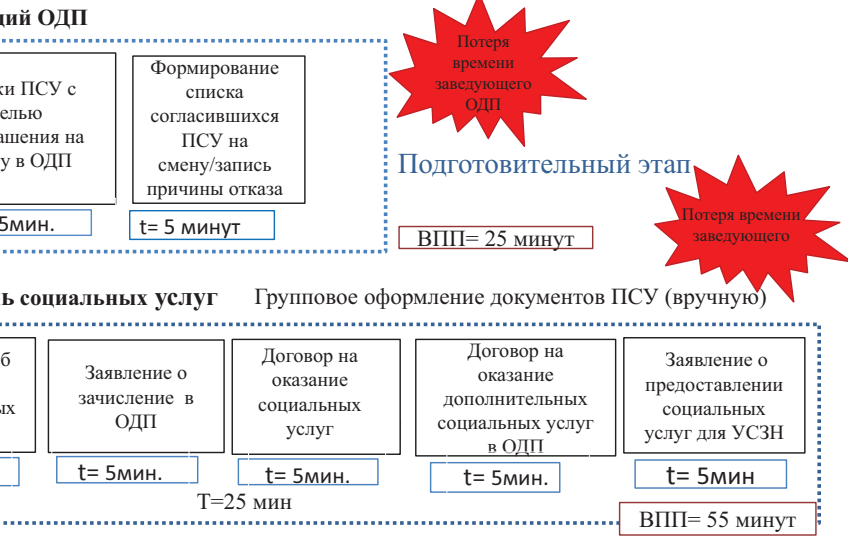
Карта текущего состояния при зачислении получателя



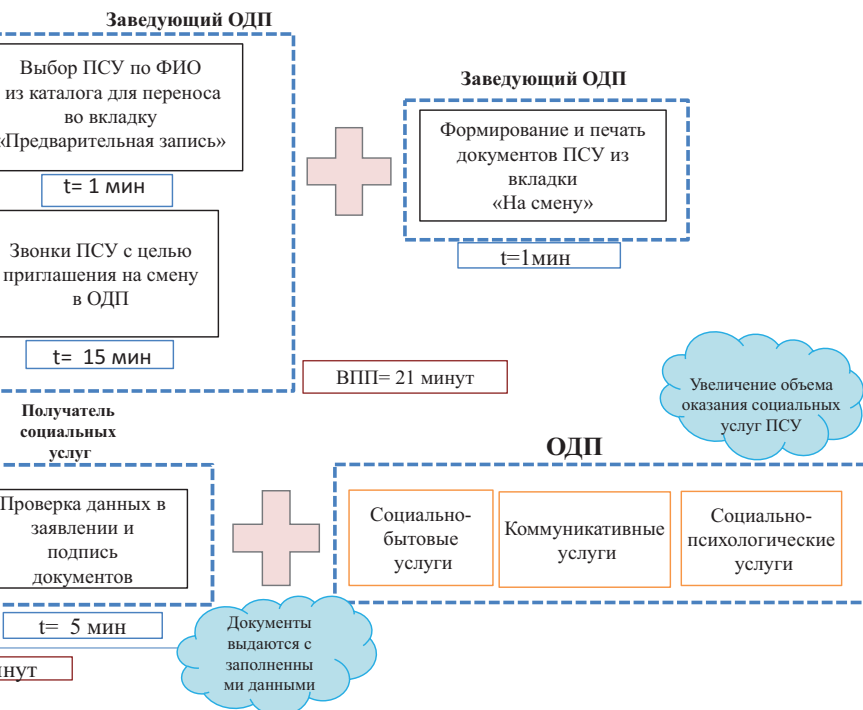
Карта целевого состояния при зачислении получателя



**«...селения (КЦСОН) Нижегородского района г. Н. Новгорода»
 «...альное обслуживание в отделение дневного пребывания (ОДП)»
 «...ия социальных услуг в отделении дневного пребывания»**



«...ия социальных услуг в отделении дневного пребывания»



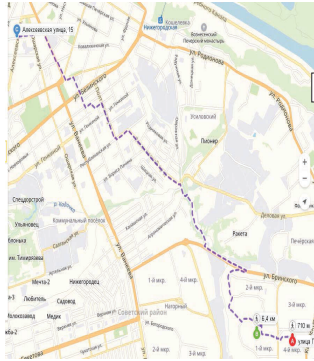
ГБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения»

Проект: «Оптимизация маршрутов социальных работников при об»



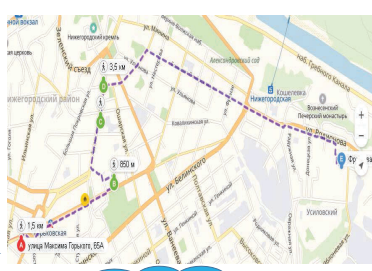
Фамилия соц. работника	Текущее время на дороге
Соцработник 1	1 ч 18 мин
Соцработник 2	1 ч 14 мин

Соцработник 1 1 ч 18мин



- ул. Лопатина, д. 3
- ул. Лопатина, д. 9
- ул. Алексеевская, д. 15

Соцработник 2 1 ч 14мин



- ул. М. Горького, д. 65А
- ул. Володарского, д. 4.
- ул. Алексеевская, д. 14/17,6
- ул. Алексеевская, д. 3.
- ул. Фруктовая, д. 3/1.



Текущее расписание обслуживания одного соцработника

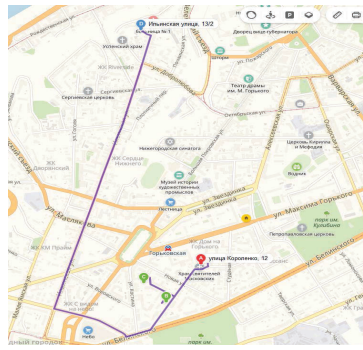


Соцработник 3 41 мин



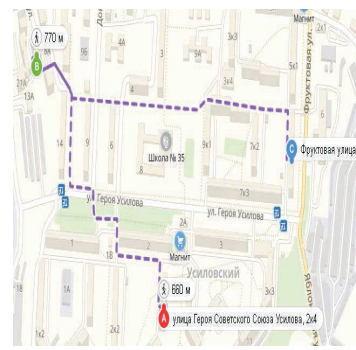
- ул. Б. Покровская, д. 73
- ул. Заломова, д. 6
- ул. Почаинская, д.29
- ул. Суетинская, д. 10

Соцработник 4 31 мин



- ул. Короленко, д. 12
- ул. Короленко, д. 19
- ул. Ильинская, д. 13/2
- ул. Костина, д. 2 «а»

Соцработник 5 15 мин

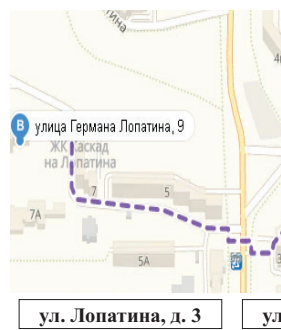


- ул. Усилова, д. 2/4.
- ул. Фруктовая, д. 7/1.
- ул. Радужная, д. 8.

Условные обозначения

- Операция про...
- Проблема

Карта целевого состояния при обслуживании получателя социальных услуг



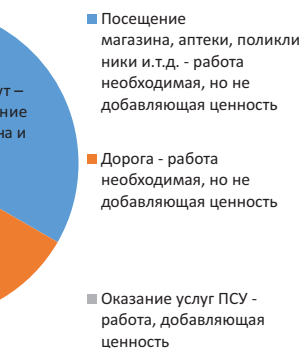
«...селения (КЦСОН) Нижегородского района г. Н. Новгорода»

«...обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов на дому»

фактическое время на дорогу	Целевое время на дорогу	Эффект
ч 18 мин	9 мин	-1 час 9 мин
ч 14 мин	36 мин	-38 минут

Карта текущего состояния при обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов на дому

Распределение времени одного ПСУ на примере сотрудника 1

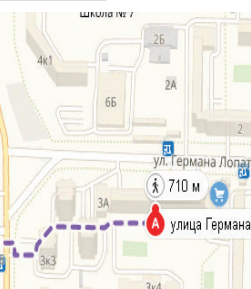


...ия процесса

...тема

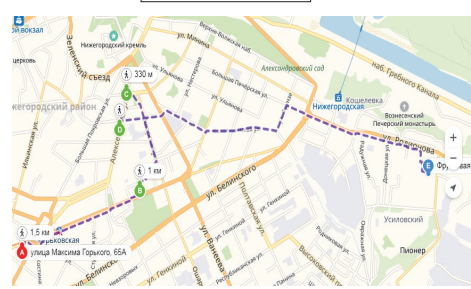
Мероприятие для решения проблемы

Сотрудник 1 9 мин



ул. Лопатина, д. 9
ул. Лопатина, д. 9

Сотрудник 2 36 мин



ул. М. Горького, д. 65А
ул. Володарского, д. 4.
ул. Алексеевская, д. 14/17.
ул. Алексеевская, д. 3

Увеличение объема оказания социальных услуг

Целевое распределение времени обслуживания одного ПСУ на примере сотрудника 1



ГКУ «Социальный приют для детей и подростков»

Проект: «Оптимизация процессов учёта документации несовершеннолетних»

а также подготовки ответов на запросы

Карта текущего состояния процесса

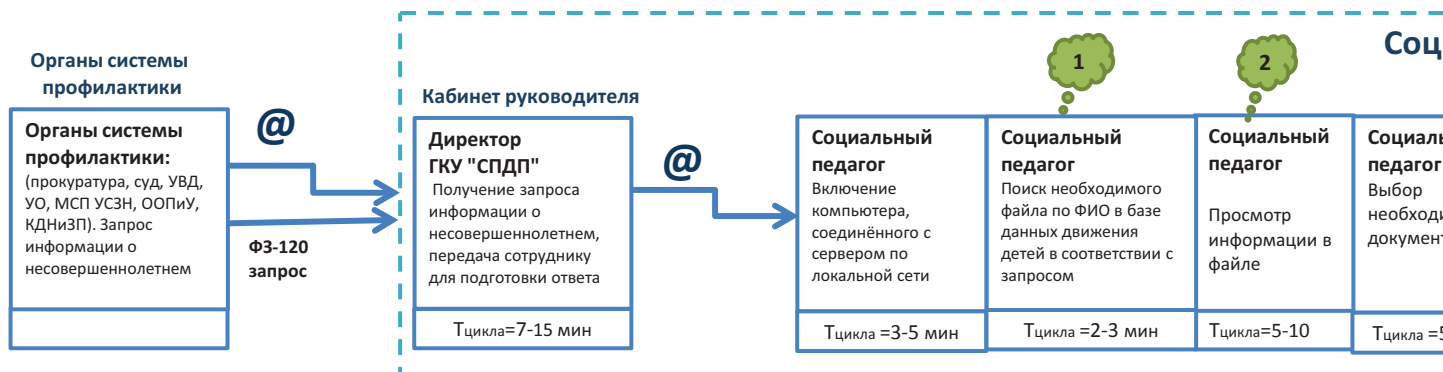


Перечень проблем:

1. Поиск информации в журналах и личном деле;
2. Протяжённый маршрут перемещения с переходом в другое здание на открытом воздухе;
3. Поиск личного дела, низкий уровень визуализации и идентификации места нахождения документов в архиве;
4. Ожидание в очереди;
5. Отправка почтой или транспортом учреждения

Карта целевого процесса подготовки

Время протекания процесса (ВПП)



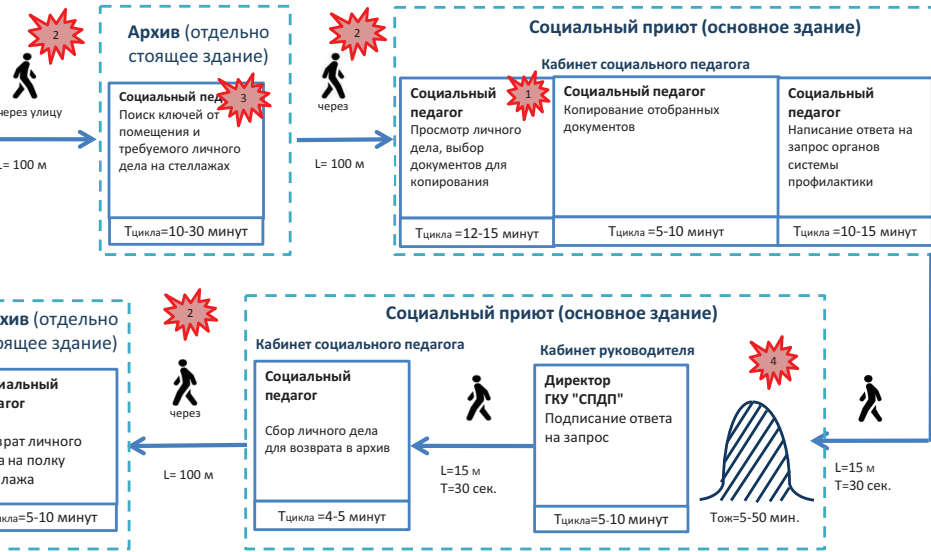
и подростков (СПДП) г. Дзержинска»

ершеннолетних, находившихся на социальном обслуживании,

осы органов системы профилактики»

есса подготовки ответа на запрос

(ВПП) от 109,5 до 238 минут



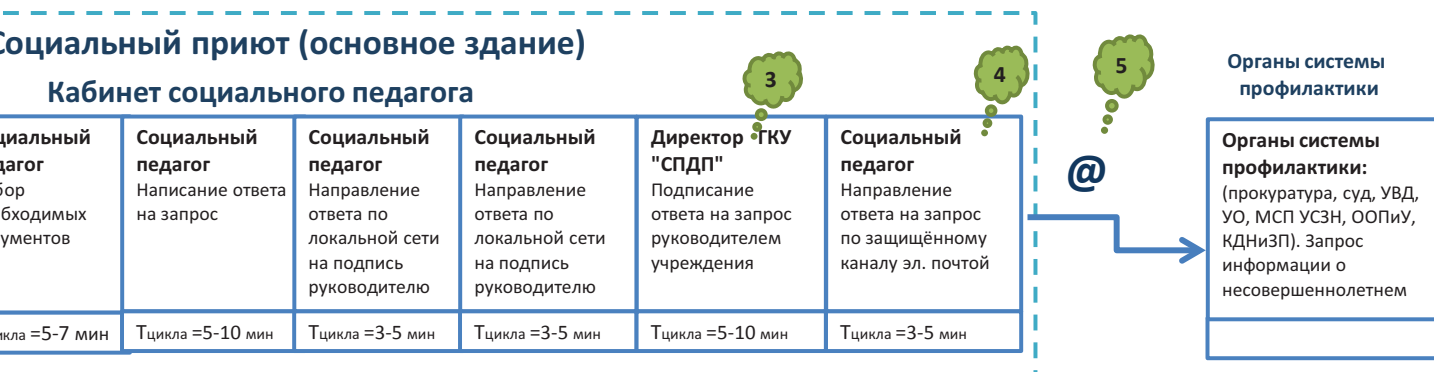
Перечень улучшений:

1. Модернизация локальной сети с установкой сервера;
2. Создание электронного архива личных дел воспитанников, находившихся на социальном обслуживании ;
3. Внедрение электронной цифровой подписи;
4. Установка сканера в кабинет социального педагога;
5. Пересылка ответов на запросы только в электронном

ого состояния

зки ответа на запрос

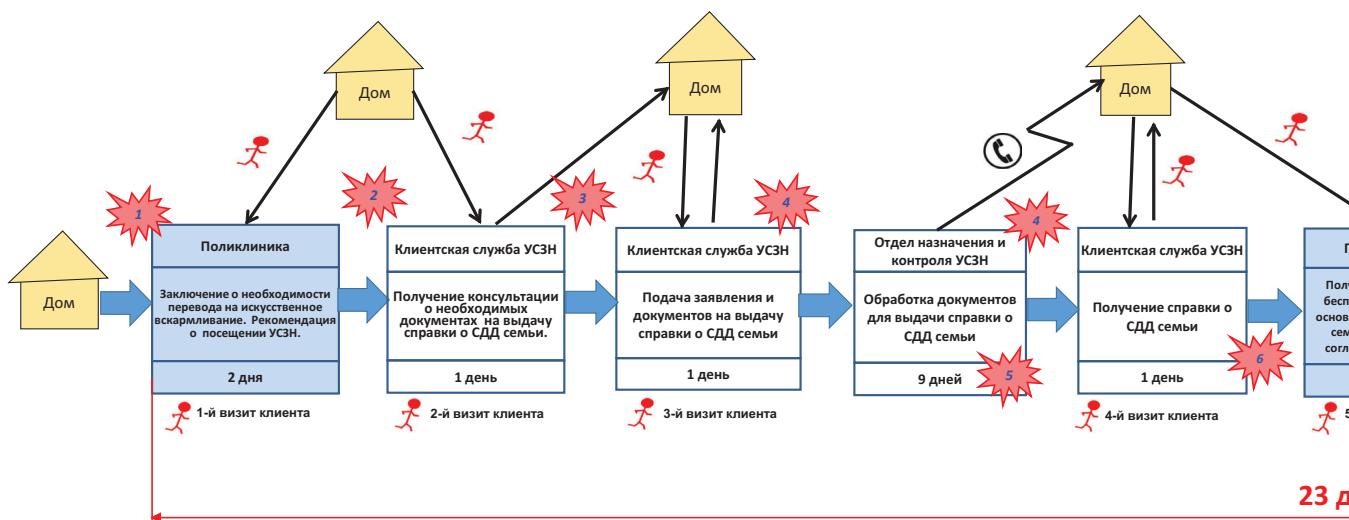
(ВПП) от 41 до 75 минут



ГКУ «Управление социальной защиты населения»

Проект: «Оптимизация процесса обеспечения полноценным питанием (молочные кухни) в городском округе»

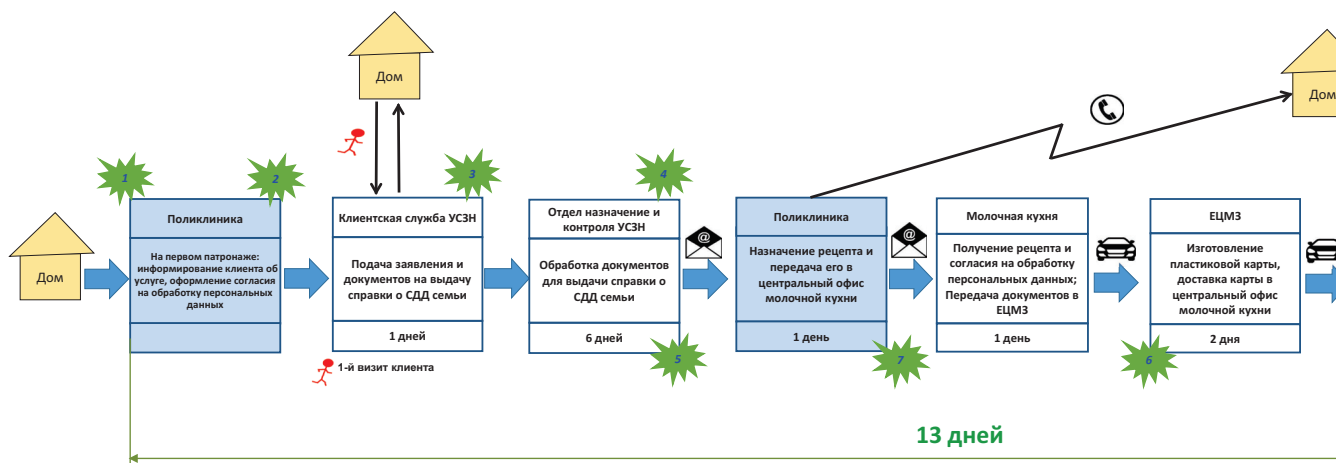
Карта текущего состояния процесса оформления документов на питание



Проблемы

1. Низкая первичная информированность клиента.
2. Увеличение времени из-за отсутствия навигации в здании УСЗН.
3. Ожидание в очереди.
4. Повторные посещения учреждений процесса (7 РАЗ, не считая сбора справок).
5. Длительное время изготовления справки.
6. Ожидания в очередях для получения рецепта.
7. Длительная процедура оформления карточки клиента.
8. Потеря времени при обзвоне клиентов (не берут трубку).

Карта целевого состояния процесса оформления документов на питание

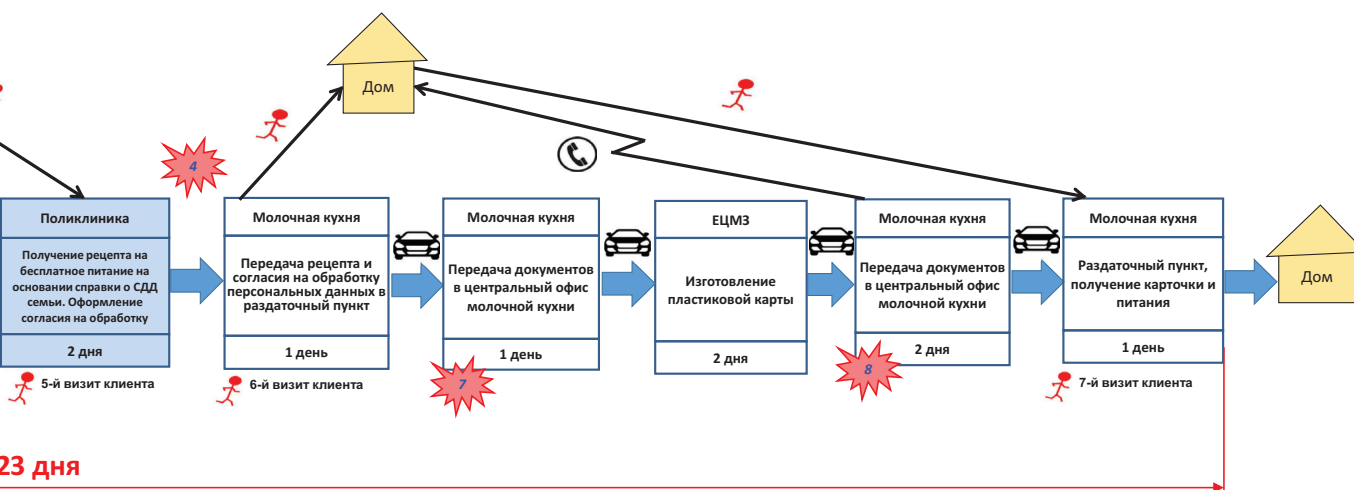


«Мероприятия Приокского района г. Нижнего Новгорода»

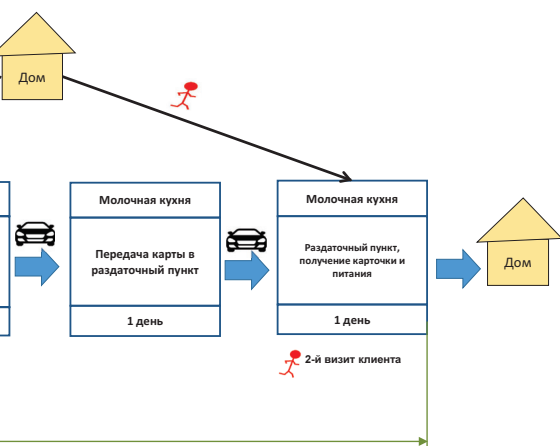
«Получение питания для детей в возрасте до трёх лет через специальные пункты питания

«в районе г. Нижний Новгород»

«на получение питания для детей до 3-х лет через молочные кухни



«на получение питания для детей до 3-х лет через молочные кухни



Мероприятия

1. Разработка памятки для клиента, которая будет содержать всю необходимую информацию для получения услуги. Организация выдачи памяток при первом патронаже. Размещение её на сайтах в поликлинике, МБУЗ "Молочная кухня" и УСЗН.
2. Организация стендов с информацией о предоставляемых услугах, размещение в зале листа предложений для клиентов.
3. Предварительная запись через интернет портал и телефон.
4. Разработка и утверждения нового регламента (процесса предоставления услуги) с учетом электронного межведомственного взаимодействия.
5. Оптимизация процесса выдачи справки в УСЗН.
6. Оптимизация процесса оформления карточки (отправление запросов мелкими партиями, ежедневно).
7. Обзвон клиентов производится из поликлиники на более ранней стадии,

Для заметок

Д.В. Выриков. Методические рекомендации обзор некоторых практик по улучшению организации процессов в учреждениях социальной защиты и обслуживания населения с использованием технологий бережливого производства. Сборник (версия 1.0).

Технический редактор *М.А. Гришин*



Отпечатано в типографии ООО «Юнион Принт»,
603022, Нижний Новгород, Окский съезд, 2.
Тираж 700 экз.