

Название: КирПром 3.0. Трансформация организации с помощью инструментов оптимизации бизнес-процессов (продолжение)

Организация заказчик: Государственное учреждение - Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара

Сроки выполнения проекта:

Начало проекта: 20.11.2017

Окончание проекта: 29.11.2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. Аннотация	3
2. Введение	4
3. Бизнес-контекст	5
4. Бизнес-процесс	7
5. Инновационность	10
6. Трудности	11
7. Результаты	12
8. Информационные технологии	15
9. Партнер	15

1. Аннотация

Проект “КирПром 3.0. Трансформация организации с помощью инструментов оптимизации бизнес-процессов” (далее - КирПром 3.0) стартовал в 2017 году, окончен - в ноябре 2019 года.

Трансформация затронула три большие группы подразделений Управления:

1. Фронт-офис (работа с внешними клиентами по принципам “лицом к лицу” и “быстро и вежливо”)
2. Бэк-офис (обработка документов по принципу “быстро и качественно” в целях оказания государственных услуг)
3. Сервисные службы (обеспечение деятельности иных подразделений Управления ПФР)

Первая часть проекта КирПром 3.0 завершена в 2018 году и затронула фронт-офис Управления ПФР.

Автоматизированные продукты второй части проекта КирПром 3.0:

1. Программа поиска пенсионных дел;
2. Программа логистики для внутреннего переезда сотрудников Управления ПФР.

Введение автоматизированной программы поиска дел позволило сократить время поиска и доставки пенсионных дел в архиве в 1,7 раза (с 15 мин. до 9 мин). Программа логистики позволила сформировать интерактивную карту внутреннего переезда сотрудников по оптимальному пути, алгоритм и график переезда, а потери времени на внутреннее перемещение уменьшились на 2%.

Инновационность методов и методик, используемых в проекте, заключается в цифровизации бизнес-процессов, гибридации и адаптации под свои нужды лучших инструментов различных существующих подходов.

2. Введение

Вид деятельности Управления Пенсионного фонда Российской Федерации (далее – Управление ПФР) – социальное и пенсионное обеспечение граждан.

Социально значимые функции, реализуемые Управлением ПФР:

- формирует средства пенсионных накоплений и организует их инвестирование;
- устанавливает и выплачивает все виды пенсий;
- назначает и реализует социальные выплаты;
- назначает и реализует федеральную социальную доплату к пенсиям до уровня прожиточного минимума;
- выдает сертификаты на получения материнского (семейного) капитала и выплачивает его средства;
- ведет индивидуальный учет пенсионных прав участников системы обязательного пенсионного страхования;

Управление ПФР осуществляет работу с Клиентами ПФР напрямую, “лицом к лицу”. На момент начала проекта в Управлении ПФР внедрена проектная деятельность, реализуется процессная деятельность, составлен и описан реестр процессов, улучшенные процессы находятся под контролем рабочей группы “Аналитический центр”. Не устранено внутреннее сопротивление коллектива к внедрению новых методик и технологий. Высок уровень бумажной волокиты, дублирование электронного документооборота бумажными носителями (“так же удобнее дела анализировать!”).

Перед Управлением ПФР стояла задача улучшить систему управления всеми описанными процессами, внедрить автоматизированные комплексы в части замены трудоёмких ручных операций, сделать систему управления бизнес-процессами прозрачной и удобной для всех заинтересованных сторон.

3. Бизнес-контекст

Для Управления ПФР, как для органа, напрямую контактирующего с клиентами, важна степень удовлетворенности клиентов процессом оказания услуг и положительное отношение к органам Пенсионного фонда в целом.

Опросы на старте проекта показали, что удовлетворенность клиентов в лучшем случае оставались на уровне 50%, а отношение к Пенсионному фонду в целом - скорее негативное.

По завершении первой части проекта КирПром 3.0, удовлетворенность работой Управления и качеством оказания государственных услуг выросла до 96%, однако в связи с возросшей нагрузкой и ужесточением требований к качеству и скорости предоставления услуг, внутренние клиенты - сотрудники Управления ПФР стали терять мотивацию к работе, увеличилась степень профессионального выгорания, уменьшился уровень лояльности сотрудников к ценностям организации.

Стратегические цели Управления:

- Клиентоориентированность
- Комфортная среда для сотрудников
- Конкурсные показатели ПФР

Стратегические цели и рубежи, поставленные руководством:

- Стратегия Президента РФ и Правительства РФ
 - Цифровая экономика
 - Развитие информационного общества
 - Искусственный интеллект
 - Машинное обучение
 - Увеличение количества госуслуг
- Стратегия Правления ПФР
 - Переход на Электронный документооборот в полном объеме

- Виртуальная клиентская служба
- Прозрачность принятия решения по каждому Клиенту ПФР
- Уход от экспертного мнения.
- Единая база знаний (управление знаниями, обработка знаний, редактор базы знаний)
- Чат-бот ПФР
- Оптимизация структуры ПФР
- Стратегия ОПФР по Самарской области:
 - Единая региональная подсистема электронного документооборота ПФР
 - Переход на электронное взаимодействие с внешними партнерами и клиентами ПФР
 - Удовлетворенность Клиентов ПФР качеством оказания госуслуг
 - Ожидание в очереди Клиентов ПФР не более 15 мин
 - Фронт-офис по принципу “быстро и вежливо”
 - Универсальная клиентская служба (для ФЛ и ЮЛ)
 - Экстерриториальность (обращение Клиентов ПФР в любое территориальное учреждение ПФР, независимо от фактического места жительства)
 - Единый региональный контакт-центр ПФР
 - Корпоративный Центр обучения
 - Создание продуктовых команд в бэк-офисе
 - Отработка стандартных алгоритмов работы на продуктовых командах
 - Постепенная оцифровка алгоритмов для обучения ИИ
 - Big Data (Интегрирование базы данных ПФР)
 - Кросс-платформенное приложение “ПФР онлайн”
 - Укрупнение и объединение территориальных учреждений ПФР

4. Бизнес-процесс

В ходе проекта оптимизировались основные группы процессов организации - от прием клиентов и оказанию государственных услуг до работы с улучшением условий труда сотрудников Управления ПФР.

Группа процессов оказания услуг разбита на три подгруппы:

1. Процессы приема клиентов
2. Процессы передачи документации и информации на стадию оказания услуг
3. Процессы оказания услуг

При оптимизации подгруппы процессов приема клиентов затрагивалась деятельность нескольких подразделений: клиентская служба, отдел по работе с юридическими лицами, а также отделов, работающих с обращениями граждан. Оптимизация процессов данной подгруппы отвечает стратегической цели Управления - Клиентоориентированность. Основной задачей было - внедрение в деятельность по взаимодействию с клиентами принципа “Быстро и вежливо”. Оптимизированные процессы должны соответствовать нормам законодательства и внутренних регламентов, а также быть максимально прозрачными, как для руководства, так и для специалистов. Введен принцип “универсальный специалист”, клиентская служба, находящаяся в едином пространстве обслуживает как физических, так и юридических лиц, работа с обращениями граждан полностью информационно централизована. В рамках оптимизации данной подгруппы процессов задействовано около 130 сотрудников Управления (из 254) из 5 подразделений. Сотрудники привлекались в роли экспертов, тестировщиков, а также членов проектной команды.

Процессы передачи документации и информации на стадию оказания услуг оптимизировались параллельно с первой подгруппой процессов, в виду

перестройки процессов приема клиентов и невозможности передавать информацию на следующий уровень по-старому. Проведена работа по четкому разграничению границ ответственности подразделений, занимающихся приемом и обработкой документов. Выделена отдельная продуктовая команда (буферная команда), занимающаяся анализом полученной документации и сбором недостающих документов. Налажена единая схема электронной передачи документации по уровням организации (фронт-буфер-бэк). Оптимизировано расположение подразделений с целью уменьшения потерь времени (фронт-буфер)

В ходе работы с третьей подгруппой процессов “Процессы оказания услуг” протестирован механизм “продуктовая команда”. Создано две специализированных команды, рассчитан и находится в процессе подготовки внедрения механизм “универсальных продуктовых команд”.

В ходе реализации плана наилучшего расположения продуктовых команд и решению задачи по уменьшению времени лишних переходов между сотрудниками Управления ПФР, с помощью ”Программы логистики переезда” был рассчитан и визуализирован оптимальный путь перемещения, отрисована интерактивная карта переезда и осуществлен внутренний переезд сотрудников Управления ПФР.

В данный момент происходит работа по созданию единого информационно-технического пространства для всего Управления ПФР, а вновь созданные программные комплексы уже стали частью этого пространства.

Заказчиком проекта выступает начальник Управления ПФР. Кураторами подпроектов являются заместители начальника Управления ПФР.

Промежуточные и итоговые результаты проекта периодически демонстрировались вышестоящей организации - Отделению ПФР по Самарской области на совместных Обзорах.

5. Инновационность

Метод, который использовался Управлением в работе над проектом - LeanСамараAgile. Данный метод позволяет адаптировать инструменты различных проектных подходов и технологий бизнес процессов (Свод знаний по управлению бизнес-Процессами BPM СВОК; Agile (гибкое мышление); process mining (глубокий анализ данных); DMAIC (инструмент пошаговой оптимизации процессов); Big Data; Канбан-метод; Design thinking (этапы: 1. Эмпатия, 2. Определение проблемы, 3. Генерация идей, 4. Прототипирование, 5. Тестирование); ГОСТы по проектному менеджменту и менеджменту качества; отдельные инструменты искусственного мышления и машинного обучения), которые необходимы именно в Управлении ПФР, исходя из его специфики и потребностей сотрудников и Клиентов ПФР.

Метод LeanСамараAgile дает возможность проводить межведомственные проекты, а его инструменты максимально эффективно осваиваются другими участниками. Примеры удачного межведомственного взаимодействия: сотрудничество с университетскими “Точками кипения” Самарской области в части реализации проектов Национальной технологической инициативы и взаимодействие с детским технопарком “Квантроиум 63”, совместно с воспитанниками которого и были разработаны, запущены и интегрированы автоматизированные программные комплексы для улучшения бизнес-процессов Управления ПФР в рамках проекта КирПром 3.0.

Управлением ПФР использовалась цифровизация процессов в рамках достижения Стратегических целей Президента РФ и Правительства РФ.

Ведется постоянная работа мотивационного блока над комфортной эмоциональной и психологической средой среди сотрудников.

6. Трудности

В ходе работы над проектом было выявлено ряд трудностей:

1. сопротивление специалистов;
2. отсутствие IT-специалистов;
3. взаимодействие с детьми.

Переезд сотрудника с места на место влечет за собой психологический стресс. В связи с этим ведется активная работа над эмоциональной средой внутри коллектива. Также, в штат организации был принят психолог. Он внедряет различные инструменты для улучшения психологического фона внутренних клиентов.

При разработке программных комплексов было выявлено отсутствие IT-специалистов, заинтересованных в создании новых проектов. Решением выступило привлечение к проектной деятельности IT-сотрудников Управления и их стимулирование. В дополнение, к работе с цифровыми продуктами был привлечен детский технопарк “Кванториум 63”, воспитанники которого обладают профессиональными компетенциями и навыками в области IT-разработок.

Воспитанниками технопарка “Кванториума 63” являются школьники. В связи с чем возникла проблема по взаимодействию с ребятами, работой в команде. Для урегулирования этих вопросов от Управления были делегированы наставники для помощи в образовании команды, урегулирования конфликтов и обучения проектным инструментам LeanСамарAgile.

7. Результаты

Стандартными метриками, характеризующими процессы в Управлении ПФР признаны:

удовлетворенность внешних Клиентов ПФР

удовлетворенность сотрудников Управления ПФР

количество действий по процессу

продолжительность времени, затрачиваемое на процесс

количество сотрудников, задействованных в процессе

количество ошибок при реализации процесса

Итоговыми результатами проекта “КирПром 3.0” стали:

Метрика	Было	Стало	Эффекты
Степень удовлетворенности клиентов, %	50%	96%	
Время ожидания Клиентом до приема, мин.	55	9	Уменьшилось в 6 раз!
Пропускная способность Клиентской службы, чел/день	152	202	Увеличилась на 33%
Срок рассмотрения обращения, дней	30	15	Уменьшилось в 2 раза
Время поиска и доставки дела из архива к сотруднику, мин.	15	9	Уменьшилось в 1,7 раза
Время на внутреннее перемещение сотрудников, час/день	24 ч. 48 мин.	11 ч. 50 мин.	Экономия 13 час.в день

8. Информационные технологии

Основной программный комплекс "Поиск пенсионного дела". Эта программа позволяет найти пенсионное дело в короткие сроки и указать на карте его местоположение, с помощью сканера сканирует дело и автоматически фиксирует статус пенсионного дела, отслеживает путь пенсионного дела, формирует заявки для поиска пенсионного дела.

Второй программный комплекс, разработанный совместно с детским технопарком "Кванториум 63" является "Программа логистики переезда", позволяющая по теории графов (исходя из кратчайшего пути) отрисовать интерактивную карту переезда с визуализацией траекторий перемещения сотрудников каждого кабинета с учетом интенсивности их внутреннего взаимодействия, частотой общения с Клиентами и обращения к архивным помещениям.

9. Партнер

Административную, программно-техническую и методологическую поддержку проекта КирПром 3.0 осуществляла вышестоящая организация: Отделение ПФР по Самарской области.

Проект разрабатывался совместными силами Управления ПФР и технопарка "Кванториум 63".

Детский технопарк «Кванториум 63» – это площадка для подготовки новых высококвалифицированных инженерных кадров. Работа организации направлена на разработку, тестирование и внедрение инновационных технологий и идей. "Кванториум 63" выступал разработчиком программного обеспечения и отвечал за техническое сопровождение работы программы.