

ИНСТРУМЕНТИ ЗА ВИЗУАЛИЗИРАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ В ОПЕРАЦИИТЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ УСЛУГИ – ИЗБОР И ПРИЛОЖЕНИЕ

гл. ас. д-р Юлия Йоргова
Бургаски свободен университет

TOOLS FOR VISUALIZATION OF THE PROCESSES IN THE ADMINISTRATIVE SERVICES OPERATIONS – SELECTION AND APPLICATIONS

Chief. Assist. Yulia Yorgova, PhD, BFU

***Abstract:** The present paper is exploring the possibilities of using Lean tools for visualization and analysis of the processes in the operations of administrative services. Selection of the appropriate Lean tool depends on the service process type required. Development of a value stream map (VSM) for a particular administrative service and based on that analysis and conclusions about the effectiveness of the service process are made.*

***Key words:** Lean tools, value stream map (VSM), service operations management, service process.*

Една от управленските концепции, предизвикала бум с въвеждането си в Тойота, успешно адаптирана в редица организации в сферата на услугите на развитите страни е Lean концепцията. Възприетият курс на административна реформа не само в страните в преход, но и в тези с развита пазарна икономика, насочи вниманието на изследователите и практиците към възможностите за прилагане на Lean в публичния сектор. Терминът „Lean” се използва в литературата за описание на Производствената система на Тойота (ТПС) и резултатите, които могат да бъдат получени от въвеждането и в организацията [1]. През вече не малкият период от създаването на концепцията и множеството приложения в практиката на компании от различни сектори на икономиката в света са изведени редица определения, отразяващи многостранната същност и възможности, които тя предоставя. Lean може да бъде определена като цялостна управленска философия, целяща промяна в организационната култура към създаването на среда, подпомагаща процесите на непрекъснато подобрене. Концепцията включва знания и инструменти, използвани от организацията за елиминиране на всички дейности и процедури в процесите на производство, които отнемат време, но не създават добавена стойност за потребителите на продуктите и.

Административните услуги са с високата степен на неосезаемост. Голяма част от процеса на създаването им протича в съзнанието и мислите на служителите, които ги изпълняват. Материалните доказателства за извършване на трансформация на входовете в изход на системата и полученият краен резултат са документ и/или информация в съответната информационна система на администрацията. Как би могло да се проследи, анализира и подобрява нещо толкова нематериално? Lean е една от методологиите, които предлагат инструменти за визуализиране на производствените процеси с цел откриване и елиминиране на дейностите, недопринасящи ползи на клиентите и организацията.

Обект на изследване в настоящата работа са възможностите за приложение на Lean инструменти за визуализиране и анализ на процесите в операциите на административни услуги. Целта е да бъдат очертани факторите, оказващи влияние на избора на конкретен инструмент, да се предложи методика за прилагането му на примера на конкретна административна услуга и на тази база да се направят изводи за ефективността на процеса.

Инструменти за визуализиране на ниво процес - предназначение и видове.

Възприетият в литературата [5,6] термин „mapping” обобщава дейностите по разработване на различни по тип и предназначение нагледни документи (карти, схеми, диаграми, таблици). Инструменти за онагледяване на процесите се използват, както при въвеждането на Lean концепцията, така и в други методологии и подходи като Six Sigma, например. Те са полезни, когато е необходим подробен преглед на състоянието и извършането на процесите. Предназначението им е да се подпомогне проследяване на стойностния поток, действията на персонала и взаимодействията с клиентите от началото до края на създаване на продукта и така да се улеснят процесите на анализ и вземане на решения. Инструменти за онагледяване на производството на услуги биха могли да се използват на различни йерархични нива с различни цели, обхват и степен на детайлизиране. Това предполага избор на подходящите инструменти за съответното ниво на управление и поставени цели.

Вниманието в настоящата работа е насочено към инструментите за визуализиране на процеса на трансформация в операциите на административни услуги. От литературата и публикациите, свързани с Lean практиката са известни: карти на потока на стойността (value stream maps – VSM), карти за наблюдение на процеса (process observation), карти на потока на процеса (process flow charts, Swim line flow chart), времеви карти на стойността (time value maps), карти на добавената стойност (value-add charts), план на услугата (service blueprint), транспортни схеми и др.[3, 5, 6]

Всеки един от тях е тип грфично описание на процеса, базирано на факти и ключови данни и дава възможност да се разкрият проблеми като чакане, закъснения, повторения на отделни задачи и процедури, неравномерност в потока на процеса и други, водещи до загуби. Същите инструменти се използват и за проектиране на карти за бъдещото, желано състояние на процеса. Изброените по-горе инструменти за визуализиране успешно се прилагат в материалното производство. Използването им в организациите от обслужващия сектор изисква адаптация, поради специфичните особености на процесите на създаване на услугите.

При предоставянето на административните услуги е налице още една особеност – трябва да се спазват и предвидените от закона норми, които могат да се отнасят, както за съдържанието на процесите, така и за сроковете на изпълнение на услугите.

Фактори, определящи избора на конкретен инструмент

Изборът на инструмент за визуализиране на процесите на производство на услуги зависи от редица фактори, свързани с естеството на конкретната услуга. Може да се каже, че определящо значение за избора на подходящ инструмент имат: типът на процеса на обслужване, от гледна точка на степента на контакт и участие на клиента в процеса и търсенето на услугата, респективно повтораемостта и за единица време. Важно е да се отчете също каква е целта на изследването – дали е да се определи чистото технологично време за изпълнение на отделните дейности и общото време за извършване на услугата. Или се цели да се открият дефекти и пропуски в самото изпълнение на процеса. В този смисъл ограниченията в сроковете за изпълнение, които нормативната уредба поставя на административните услуги, предполага използване на инструменти, позволяващи да се отчита параметърът време. Разбира се, за все-

ки конкретен случай ще възникнат и други специфични съображения, които трябва да се вземат предвид.

Процесите на обслужване при административните услуги включват разнообразни дейности, задачи и процедури. Всеки един от вариантите на процес предполага различия и специфични особености при прилагане на инструментите за визуализиране. За да се диференцират процесите по определени показатели може да се използват съществуващи в литературата класификационни схеми. Ползена в случая може да бъде матрицата на процесите на обслужване.[2] В нея са диференцирани четири групи процеси на обслужване по два показателя: доколко пасивно или активно е участието на клиента в процеса и степента на гъвкавост на процеса по отношение на вземането на творчески, сложни решения от изпълнителя на услугата. По тези показатели са разграничени четири типа процеси на обслужване – стандартизирани, верижни, индивидуализирани и процеси със самообслужване. За избор на инструмент за визуализиране е от значение какво е участието на клиента в процеса. При стандартизираните и верижните процеси, клиентът участва епизодично, специфицирайки изискванията си и предоставяйки необходимата информация на служителите. За тези типове процеси е подходящо да се използват инструменти, чрез които да се опише максимално детайлно потока на процеса, участниците в него и взаимодействието между тях, каквито са картите на потока на процеса (process flow charts, Swim line flow chart).

Често стандартизираните и верижните процеси са и с голямо търсене, което предполага честа повторваемост и необходимост от висока производителност. В тези случаи е от значение не само документирането на процеса в детайли и откриването на пропуски, връщания, дублирания на дейности и други дефекти, а да се съберат и представят визуално данни за технологичните времена на отделните процедури и операции, общото време, престойте и други. За ефективното управление на административните услуги е важно да се открият местата и обема на незавършеното производство – чакащи клиенти или натрупани папки със заявления за предоставяне на тези услуги. Тези обстоятелства извеждат като по-ползени в случая картите на потока на стойността (VSM).

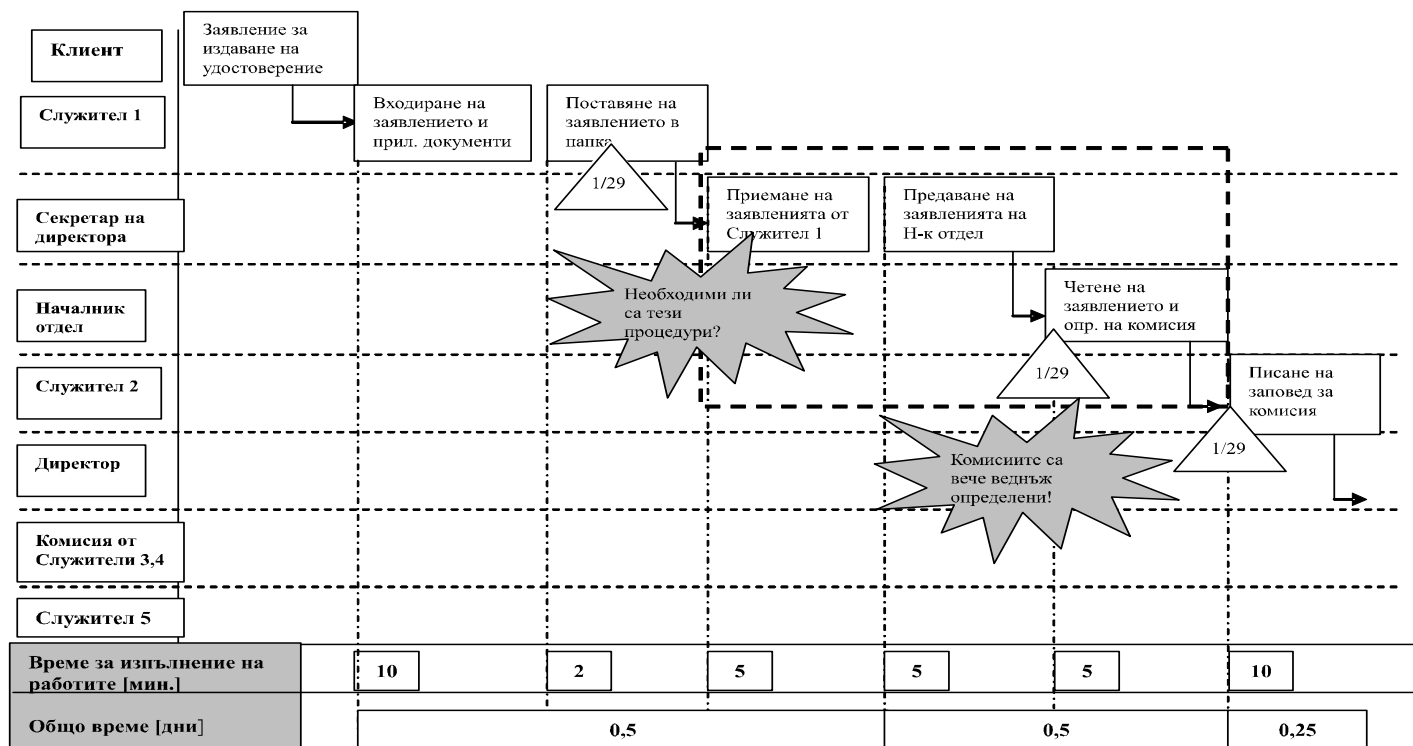
Матрицата на процесите на обслужване разграничава още два типа процеси – индивидуализирани и процеси със самообслужване, за които е характерно активното участие на клиента. При тях е важно да се представят контактните точки между клиент и служител с цел управление на взаимодействията между двете страни. За визуализирането на този тип процеси са подходящи например, сервизните планове, които дават възможност за проследяване по място, време и участници на дейностите във фронт офиса и бек офиса, както и за физическите доказателства за изпълнението им. [3].

Разработване на карти на потока на стойността (VSM) на примера на административна услуга, предоставяна от Българската агенция за безопасност на храните.

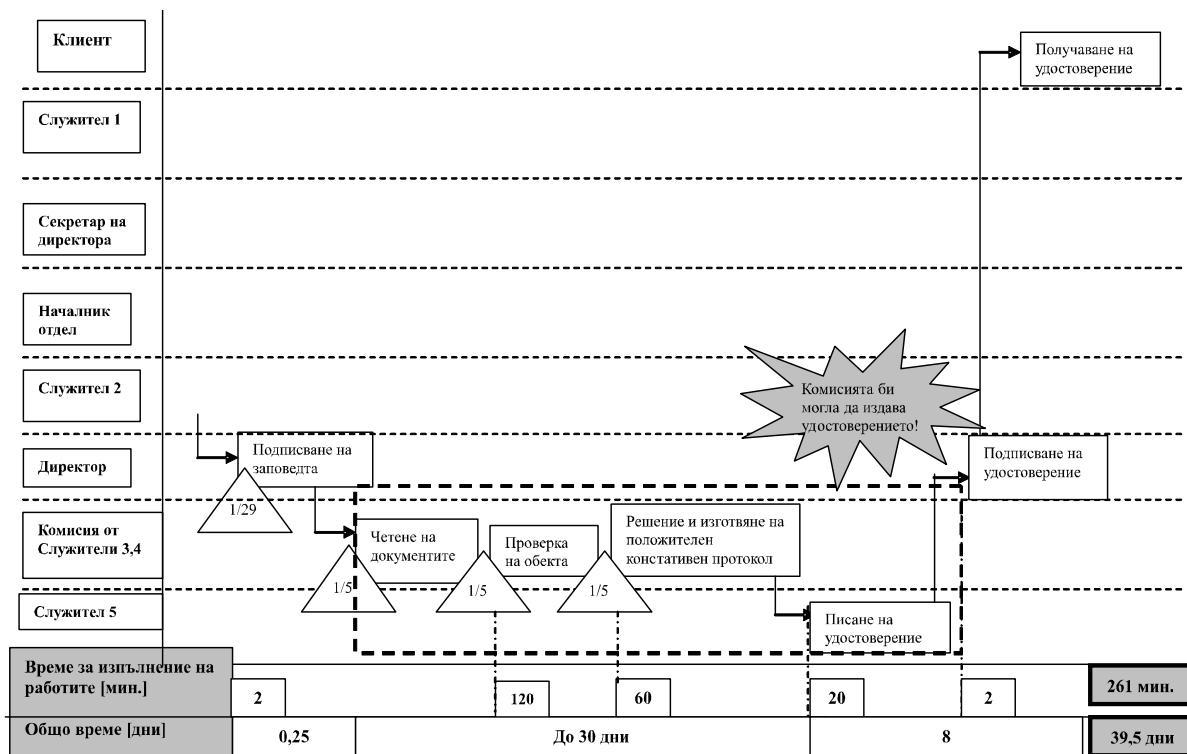
От „Списък на унифицираните наименования на административните услуги” [4] е видно, че значителна част от тях са със стандартизирани или верижни процеси на обслужване и с голямо търсене от гражданите и бизнеса. Настоящата работа ще се ограничи с разработването и апробирането на карти на потока на стойността за сегашното и желаното състояние на процеса на популярна административна услуга от този тип – „Издаване на удостоверение за регистрация на всякакъв вид временни (подвижни) обекти за търговия с храни”. (Фиг. 1 и Фиг.2)

Последователността на създаването на картата включва следните стъпки:

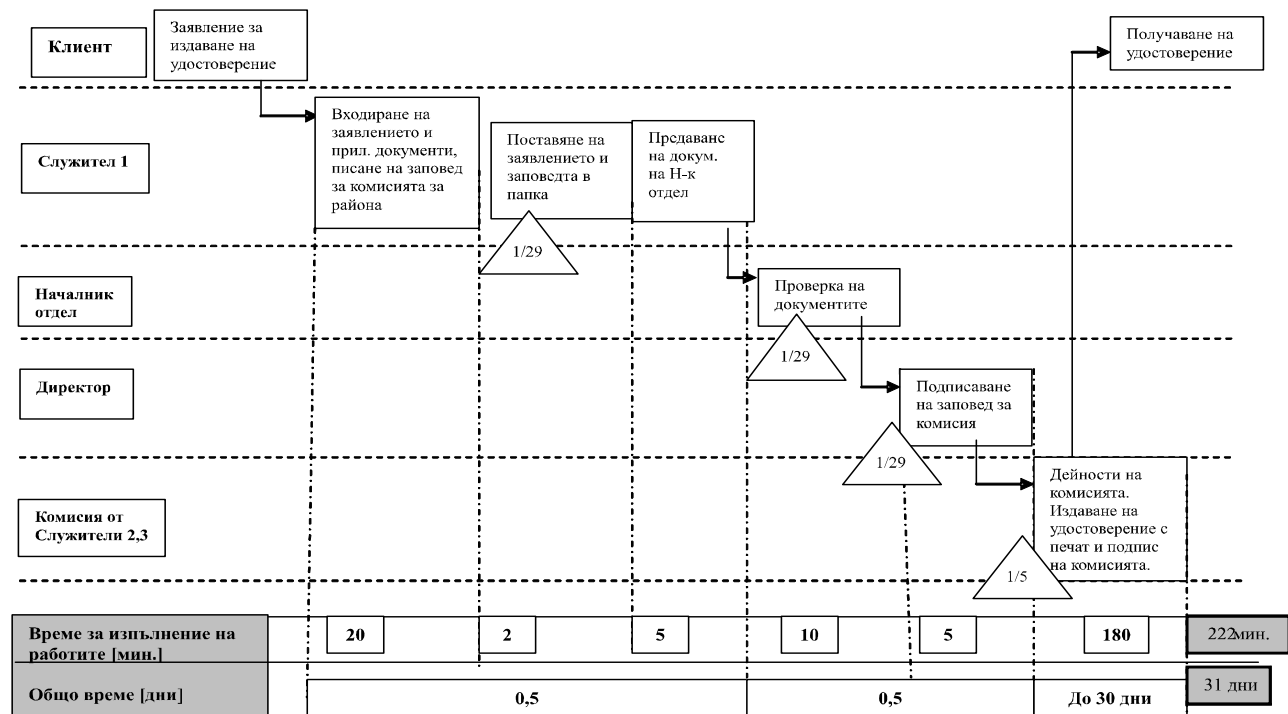
1. Изобразяване в левия край на картата на участниците в процеса на обслужване в колона, започвайки с клиента (с правоъгълник).



Фиг. 1: Карта на потока на стойността на процеса на обслужване на административна услуга „Издаване на удостоверение за регистрация на всякакъв вид временни (подвижни) обекти за търговия с храни” – сегашно състояние.



Фиг. 1: Карта на потока на стойността на процеса на обслужване на административна услуга „Издаване на удостоверение за регистрация на всякакъв вид временни (подвижни) обекти за търговия с храни” – сегашно състояние. (продължение)



Фиг. 2: Карта на потока на стойността на процеса на обслужване на административна услуга „Издаване на удостоверение за регистрация на всякакъв вид временни (подвижни) обекти за търговия с храни” – желано състояние

2. Изобразяване на дейностите, изпълнявани от всеки участник в съответния ред от картата и в съответната последователност (с правоъгълник).
3. Изписване на съдържанието на дейностите.
4. Изобразяване на връзките между дейностите в съответствие с последователността на изпълнението им със стрелки.
5. Изобразяване (с триъгълник) на незавършеното производство – брой изпълнявани заявки и брой чакащи при съответния служител.
6. Нанасяне на технологичните времена на отделните дейности и процедури в реда „Време за изпълнение на работите”.
7. Нанасяне на общите времена в реда „Общо време”.

Построяването на картите трябва да се базира задължително на събрана информация от служителите, изпълняващи услугата и на съществуващите нормативни изисквания и разпоредби. Анализът на картата на сегашното състояние показва ясно къде се извършват дейности, отнемачи време, без да добавят стойност за клиентите, къде се натрупва незавършено производство и кои са „тесните места” в процеса на обслужване, по отношение на капацитета на обслужващата система. Отчитайки тези слабости в работата е предложен оптимизиран вариант на карта на желаното състояние на процеса. Резултатът е: намаляване на времето за изпълнение на работите и общото време. Намален е броят на заетите с услугата служители с трима, което позволява балансиране на капацитета в конкретното административно звено. В заключение могат да бъдат направени следните общи изводи:

1. Необходимостта от прилагане на инструменти за визуализиране на процесите на създаване и предоставяне на административните услуги е обусловена от несезаемата им същност и произтичащите от това трудности за управлението им.
2. Разгледаните карти на потока на стойността позволяват графичното представяне и проследяването на всеки елемент на процеса и откриване, както на излишни дейности, така и на възможности за съкращаване на общото време за изпълнение на услугата.
3. Основен резерв за съкращаване на общото време на изпълнение на административните услуги трябва да се търси чрез преоценка на съществуващите нормативи и постигането на по-балансирано използване на наличния капацитет.
4. За конкретната административна услуга, използвана за апробиране на избрания инструмент, картата показва „тесните” места в потока на процеса, местата с незавършено производство и възможности за обединяване на някои дейности.
5. Необходимо е прогнозиране на търсенето на съответните административни услуги с цел оптимизиране използваемостта на капацитета на системата.

Литература

1. Димитров П., М.Толев, Ф.Тодоров, Е.Величкова, Ив.Корбанколева, Логистични системи, УИ „Стопанство”, София, 2010.
2. Йоргова Ю., Процесът - ключов елемент в управлението на операциите на услуги, НК "на БСУ, 2011.
3. Недялков А., Проблеми на качеството в операционния мениджмънт на услугите, Р., 2012.
4. Списък на унифицираните наименования на административните услуги (СУНАУ), МДААР, 2011.
5. Eaton M., Lean for Practitioners: An Introduction to Lean for Healthcare Organisations, Ecademy Press, 2009.
6. George, M., D. Rowlands, M. Price, J. Maxey, The Lean Six Sigma Pocket Toolbook, New York: MCGraw-Hill, 2005.