



О проекте  
**«Формирование  
экспертных  
центров бережливого  
производства  
в сфере занятости»**

**РОМАН БАБКИН, эксперт ФЦК СЗ, кандидат наук**

Информационно-методический семинар  
«Бережливое производство — инструмент  
модернизации службы занятости»

г. Липецк, 29 июня 2023 г.





# Проект «Формирование экспертных центров бережливого производства в сфере занятости»



## Цель

Создание на базе органов службы занятости отдельных регионов нескольких экспертных центров по разработке эталонных процессов оказания государственных услуг с помощью технологий бережливого производства (в том числе по повышению эффективности оказания услуг с помощью ЕЦП «Работа в России») и дальнейшего тиражирования полученных практик в другие регионы



## Участники

### Федеральный центр компетенций в сфере занятости ВНИИ труда (ФЦК СЗ)

отвечает за стратегию и идеологию, синхронизацию проекта с иными направлениями модернизации в сфере занятости, методическую поддержку изменений и лифтирование возникающих проблем и результатов

### Региональные службы занятости

непосредственное осуществление аудита: создание команд и формирование экспертных центров бережливого производства в сфере занятости, популяризация бережливых технологий в службах/центрах занятости, изучение и применение на практике методов бережливого производства, достижение результатов аудита, их оформление и презентация, участие в разработке образцов и их дальнейшем тиражировании

## Росатом

(подразделение производственные системы)  
оперативное партнерство, методическая и методологическая поддержка аудита



Кемеровская область



Нижегородская область



Рязанская область



Калининградская область



Республика Башкортостан



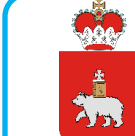
Липецкая область



Самарская область



Ульяновская область



Пермский край



## Сроки

2022–2023 гг.

# Направления деятельности

1

Реализация проектов по оптимизации процессов оказания государственных услуг и обеспечивающих процессов служб занятости населения

3

Проведение обучающих мероприятий

2

Экспертиза сторонних проектов, реализуемых в других регионах страны

4

Информационное продвижение темы бережливости в службах занятости

# Проект «Формирование экспертных центров бережливого производства в сфере занятости»: два каскада реализованы в 2022-2023 гг., третий — в стадии реализации



## Объект

- 1** Первый каскад проектов (апрель–декабрь 2022 г) — расширенный **lean-аудит** двух государственных услуг в сфере занятости, оптимизация и перевод в электронный вид которых прошла в 2021 году, а предоставление осуществляется на ЕЦП с 1 января 2022 года: **содействие гражданам в поиске подходящей работы и содействие работодателям в подборе необходимых работников**
- 2** Второй каскад проектов (сентябрь 2022 г.–февраль 2023 г.) — картирование ряда **обеспечивающих процессов центров занятости населения** и мероприятия по их оптимизации
- 3** Третий каскад проектов (май–октябрь 2023 г.) — картирование процесса организации обучения граждан в рамках НП «Демография», а также ряда **обеспечивающих процессов центров занятости населения** и мероприятия по их оптимизации



## Задачи, выполненные в ходе работы:

- Разработка и защита паспортов (карточек) проектов
- Картирование процессов (составление карт текущего, идеального и целевого состояний)
- Выявление процессных рисков и «ежей»
- Составление пирамид проблем, построение диаграмм «5 почему» и применение других методов бережливого производства
- Сравнение фактических процессных показателей с имеющимися показателями, указанными в паспортах и стандартах предоставления государственных услуг до установления целевых значений
- Синхронизация выявленных ежей с паспортами услуг
- Формирование планов мероприятий и лифтирование проблем



# В ходе аудита выявлено около 300 проблем в процессах оказания услуг по поиску работы и подбору работников

В результате нескольких раундов обсуждений часть из этих проблем была признана отсеяна по различным причинам (нерешаемость, дублируемость и т.д.). Для решения **145 ежей (проблем)**, оставшихся после всех итераций по «очистке» первоначальной выборки, были составлены планы мероприятий по их решению.

## Выявленные в ходе проведения lean-аудита проблемы были разделены на три группы:



Выявленные проблемы (ежи) процессов оказания государственных услуг, **связанные с работой ЕЦП** с планами мероприятий по их решению, а также определением места и роли мероприятий по решению проблем в трансформации услуги

**79 ежей: 31 еж** в услуге по поиску работы и **48 ежей** в услуге по подбору работников

включены в реестр доработок ЕЦП



Выявленные проблемы (ежи) процессов оказания государственных услуг, **связанные с методической и нормативно-правовой организацией работы на федеральном уровне** с планами мероприятий по их решению, а также определением места и роли мероприятий по решению проблем в трансформации услуги

**31 еж: 18** — поиск работы, **13** — подбор работников

план мероприятий по их решению согласован представителем Минтруда России, часть ежей, связанных с ЕЦП включены в реестр доработок ЕЦП





Выявленные проблемы (ежи) процессов оказания государственных услуг, **связанные с методической и нормативно-правовой организацией работы на региональном уровне** с планами мероприятий по их решению

**35 ежей: 14** — поиск работы, **21 еж** — подбору работников






















планы мероприятий по решению приняты на уровне регионов

# Проекты второго каскада проектов (сентябрь 2022 г. – февраль 2023 г.)

## Результаты улучшений

|  |  | Наименование цели   | Было   | Стало   |
|--|--|---|--|---|
|  <p><b>Нижегородская область</b><br/><b>«Автоматизации деятельности сотрудников ЦЗН по сбору обратной связи от клиентов»</b><br/>Проект связан с отсутствием актуальной, объективной, открытой и доступной обратной связи от клиентов (внутренних и внешних) о деятельности центра занятости населения.</p> |  | Время получения (обработки) обратной связи  |  3 ч. 29 мин.     |  26,5 мин.                   |
|  |  | Охват клиентской аудитории (количество, чел.)   |  5 анкет в день   |  20 электронных анкет в день |
|  |  | Доля достоверности полученной обратной связи (эффективность обратной связи)   |  45%              |  100%                        |
|  |  |   |  |   |
|  <p><b>Кемеровская область</b><br/><b>«Адаптация персонала ЦЗН»</b><br/>Проект связан с необходимостью улучшения процесса подбора, адаптации, организации наставничества, обучения, а также создание личного плана мероприятий по адаптации и его анализ.</p>  |  | Время до момента начала работы специалиста самостоятельно   |  2 месяца         |  1 месяц                     |
|  |  | Обучение стажёра работе ЕЦП в сфере занятости   |  2 недели        |  1-2 недели                 |
|  |  |   |  |   |
|  |  |   |  |   |
|  <p><b>Рязанская область</b><br/><b>«Оптимизация процессов взаимодействия с другими службами сети ЦЗН субъекта РФ»</b><br/>Проект связан с необходимостью оптимизации взаимодействия отдела информационных технологий с другими подразделениями ГКУ ЦЗН РО.</p>   |  | Время работы с обращениями сотрудников.   |  ~22 ч. 12 мин. |  ~17 ч. 30 мин.            |
|  |  | Результативность исполнения обращений сотрудников (соотношение количества исполненных заявок к количеству поступивших заявок)   |  100%           |  100%*                     |
|  |  |   |  | <small>*время работы с обращениями сотрудников уменьшилось, без снижения качества выполняемых работ</small>     |
|  |  |   |  |   |
|  <p><b>Рязанская область</b><br/><b>«Оптимизация процессов сопровождения деятельности сотрудников СЗН сети ЦЗН в субъекте РФ»</b><br/>Проект связан с необходимостью оптимизации процессов сопровождения деятельности сотрудников подразделений ГКУ ЦЗН РО.</p>   |  | Сокращение времени процессов сопровождения.   |  ~705 мин       |  ~531 мин                  |
|  |  | Сокращение количества обращений за повторными консультациями в отдел методологического сопровождения и контроля оказания государственной услуги по содействию в поиске подходящей работы. |  2-4 ед.        |  0-1 ед.                   |
|  |  |   |  |   |
|  |  |   |  |   |

# Проекты второго каскада проектов (сентябрь 2022 г. – февраль 2023 г.)

|   |  | Результаты улучшений  |   |
|---|--|---|---|
| Наименование цели   |  | Было  | Стало   |
|  <p><b>Ульяновская область</b><br/><b>«Передача личных дел получателей государственных услуг в архив»</b><br/>Проект связан с частой утратой документов архива, несоблюдением требований к организации архива и условиям хранения документов, необходимостью определения помещений для хранения документов, а также с отсутствием унифицированного подхода к работе, связанной с хранением документов.</p> | Сокращение процесса передачи личных дел получателей государственных услуг в области содействия занятости населения в архив |  До 1 года   |  До 10 дней  |
|   | Сокращение материально-технических затрат при подготовке справок   |  106000 км пробег служебного автотранспорта в год (1060 л топлива) |  26500 км пробег служебного автотранспорта в год (265 л топлива) |
|  <p><b>Ульяновская область</b><br/><b>«Выдача справок о страховом стаже»</b><br/>Проект связан с длительными сроками подготовки ответов на запросы.</p>   | Сокращение сроков подготовки ответов на запросы  |  30 дней   |  180 мин   |
|   | Средний период подбора сотрудника  |  45%   |  35%   |
|   | Средний период подбора сотрудника  |  30 дней   |  10 дней   |
|  <p><b>Пермский край</b><br/><b>«Подбор персонала для работы в ЦЗН»</b><br/>Проект связан с необходимостью выбора правильной политики по подбору персонала, которая обеспечивала бы нормальное функционирование организации и повышает качество предоставляемых государственных услуг.</p>   | Доля уволившихся в первые три месяца работы  |  76%   |  50%   |
|   | Время, затраченное наставником на обучение нового сотрудника   |  2 месяца  |  1 месяц   |
|   | Доля уволившихся в первые три месяца работы  |  76%   |  50%   |
|  <p><b>Пермский край</b><br/><b>«Организация обучения сотрудников ЦЗН»</b><br/>Проект связан с изменениями законодательства в сфере занятости при оказании государственных услуг, внедрением цифровых сервисов в деятельность ЦЗН, необходимо организовать непрерывное обучение новым компетенциям карьерных и кадровых консультантов ГКУ ЦЗН Пермского края, в том числе вновь принимаемых.</p>         | Время, затраченное наставником на обучение нового сотрудника   |  2 месяца  |  1 месяц   |
|   | Доля уволившихся в первые три месяца работы  |  76%   |  50%   |



# Проекты третьего каскада проектов (с мая 2023 г.)

Проектные зоны рекомендованные Минтрудом для реализации в 2023 г.:

| Проектные зоны  |
|---|
| Организация проведения ремонта и оборудования центров занятости населения в рамках реализации регионального проекта по комплексной модернизации.  |
| Обеспечивающие процессы, которые централизуются в рамках проведения комплексной модернизации, в т.ч. управление кадрами   |
| Организация обучения граждан в рамках НП «Демография» и Социального заказа на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере, включая закупки образовательных услуг, а также определение востребованных для рынка труда специальностей в целях организации регионального обучения безработных и иных категорий граждан |

Реализуемые проекты:

| № | Регион                  | Проект  |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Рязанская область       | Организация обучения граждан в рамках НП «Демография»   |
| 2 | Кемеровская область     | Реализация мероприятий по организации ПО и ДПО отдельных категорий в рамках национального проекта «Демография»  |
| 3 | Ульяновская область     | Содействие занятости безработных граждан, завершивших профессиональное обучение   |
| 4 | Нижегородская область   | Оптимизация процесса реализации мероприятий по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию отдельных категорий граждан в рамках федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография» |
| 5 | Нижегородская область   | Адаптация персонала ГКУ НО «НЦЗН»   |
| 6 | Липецкая область        | Совершенствование процесса обучения вновь принятого сотрудника  |
| 7 | Самарская область       | Приём на работу в Управляющий центр занятости   |
| 8 | Калининградская область | Сопровождения гражданина от момента регистрации на единой цифровой платформе в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» до получения статуса «безработный» в кадровом центре г. Калининграда                                    |
| 9 | Республика Башкортостан | Предоставление органами службы занятости решения на выплату средней заработной платы по последнему месту работы в исключительных случаях  |



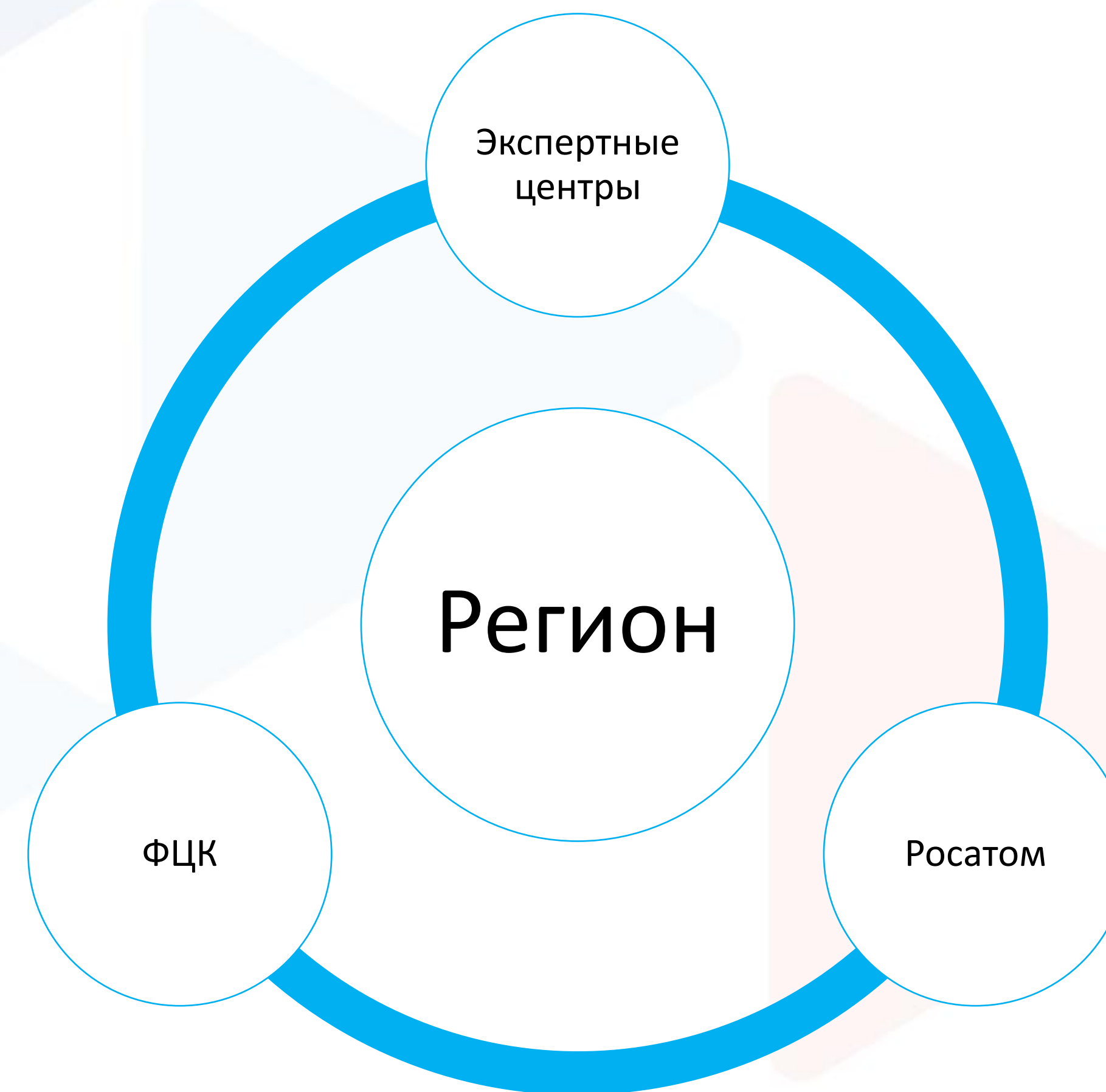
**Инициативные  
проекты  
регионов**



# Работа экспертной площадки для защиты (презентаций) региональных проектов

**20 июня** проведена защита проекта «Организация профессионального обучения, дополнительного профессионального образования безработных граждан в рамках национального проекта «Демография» **Республики Саха (Якутия)**

**В июле-августе** планируется защита проектов «Организация процесса выдачи справки о регистрации гражданина в ЦЗН» и «Организация процесса регистрации граждан в ЕСИА в целях подачи заявления о предоставлении государственной услуги по содействию в поиске подходящей работы с использованием ЕЦП» **Владимирской области**



# Обучение бережливому производству

## Опрос о перспективном обучении Бережливому производству среди участников проекта

Какие темы для обучения бережливому производству для Вас наиболее интересны и актуальны? (Выберите один или несколько вариантов ответа).

Anonymous Poll

61% Работа с паспортами проектов. Выбор темы и грамотное целеполагание на начальной стадии проекта.



69% Картирование и иные инструменты непосредственной работы с процессами.



69% Работа с проблемами. Инструменты при работе с выявленными ежами и их лифтировании.



46% Финализация результатов проекта. Вопросы их мониторинга стандартизации, тиражирования.



23% История и теория бережливого производства. НОТ, производственные системы Тойоты, Росатома и т.д.



0% Дополнительное обучение не требуется.



0% Иное (пишите в комментариях).



## Реализованные и перспективные планы:

- ✓ Наполнение Базе знаний обучающими материалами
- ✓ Встречи-обсуждения онлайн
- ✓ Обучение в рамках очных семинаров (Ульяновск, Липецк)
- ✓ Разработка онлайн-курса по бережливому производству




# Проведение мероприятий по информационному продвижению бережливых технологий в сферу занятости

Наполнение раздела в Базе знаний, посвященного бережливому производству

Бережливое производство

Редактировать Создать

Бережливое производство



Координатор раздела: Роман Александрович Бабкин (ra\_babkin@vcot.info)

Ответственное лицо: Роман Александрович Бабкин (ra\_babkin@vcot.info)

Краткое содержание: Раздел посвящен проекту "Формирование экспертных центров бережливого производства в сфере занятости"


- Руководство по бережливому производству
- Lean-аудит двух первых гос. услуг
- Оптимизация обеспечивающих процессов ЦЗН
- Наши мероприятия
- О проекте в журнале "СЗН-ПУЛЬС"

Рубрика #Бережливое производство в профессиональном Журнале службы занятости СЗН-Пульс

РАБОТА РОССИИ  
Кадровый центр

№7 (97)  
18-22 февраля 2023 г.

cznnew.ru



СЗН-ПУЛЬС

Главные новости за неделю

Министр труда РФ Антон Котяков: ситуация на рынке труда в России стабильная

В Нефтекамске открылся еще один кадровый центр «Работа России»

В Тамбовской области начала работать «Лаборатория успеха»

В выпуске – новая рубрика о бережливом производстве

- выпуск от 22.02.2023  
О проекте
- выпуск от 10.03.2023  
О защите проектов второго каскада
- выпуск от 24.03.2023  
О Проекте Нижегородской области по сбору обратной связи
- выпуск от 31.03.2023  
О руководстве по Бережливому производству
- выпуск от 07.04.2023  
О Проекте Рязанской области по взаимодействию служб сети СЗН
- выпуск от 14.04.2023  
О Проекте Ульяновской области по передаче ЛД в архив
- выпуск от 28.04.2023  
О Проекте Кемеровской области по адаптации новых сотрудников
- выпуск от 12.05.2023  
О Проекте Пермского края по подбору сотрудников
- выпуск от 26.05.2023  
О Проекте Ульяновской области по выдаче справок
- выпуск от 09.06.2023  
О проекте Рязанской области по сопровождению деятельности сотрудников ЦЗН

# Проведение мероприятий по информационному продвижению бережливых технологий в сферу занятости

Руководство для реализации проектов в сфере занятости населения с применением методов бережливого производства



## Содержание:

### 1. Общие положения

- 1.1. Форматы работы
- 1.2. Участники (роли)
- 1.3. Объект
- 1.4. Цель и задачи
- 1.5. Временные рамки измерений/оценки показателей

### 2. Жизненный цикл проекта (этапы работы)

- 2.1. Разработка паспорта проекта
- 2.2. Картирование
- 2.3. Выявление проблем процессов
- 2.4. Работа с проблемами
- 2.5. Стандартизация
- 2.6. Мониторинг стабильности результатов
- 2.7. Тираж лучших практик

## Заключение



# Стратегическое видение бережливого производства в сфере занятости

Тенденции демографического развития России показывают, что мы вступаем в **период резкого сокращения рабочей силы**. Для недопущения неблагоприятных социально-экономических явлений необходимо либо **привлекать порядка 500 тыс. трудовых мигрантов в год**, либо **повышать эффективность труда**. Одновременно с этим **возрастает конкуренция за высококвалифицированных специалистов** и за **специалистов** широкого пула **рабочих профессий**, что требует от всей сферы занятости перехода к новым, более эффективным моделям реализации своей деятельности.

В этом контексте **Бережливые технологии** — это инструмент позволяющий службам занятости:

- осуществлять **быстрый и таргетированный поиск работы** и **треков обучения для граждан** и **подбор специалистов для работодателей** в условиях сжатия рынка труда
- способствовать **повышению мобильности рабочей силы**, ее перераспределению между трудодефицитными и трудоизбыточными регионами и секторами экономики
- **сокращать временные и трудовые затраты** граждан, работодателей и служб занятости
- **оптимизировать** многочисленные **обеспечивающие процессы в ЦЗН** (подбор кадров и обучение сотрудников ЦЗН, ведение архивов, деятельность системы закупок и т.д.)



Выполненные в 2022 году проекты (на примере услуг по поиску работы и подбору работников, а также картирования обеспечивающих процессов) показали, что в среднем **внедрение даже самых простых лин-улучшений приведет к:**

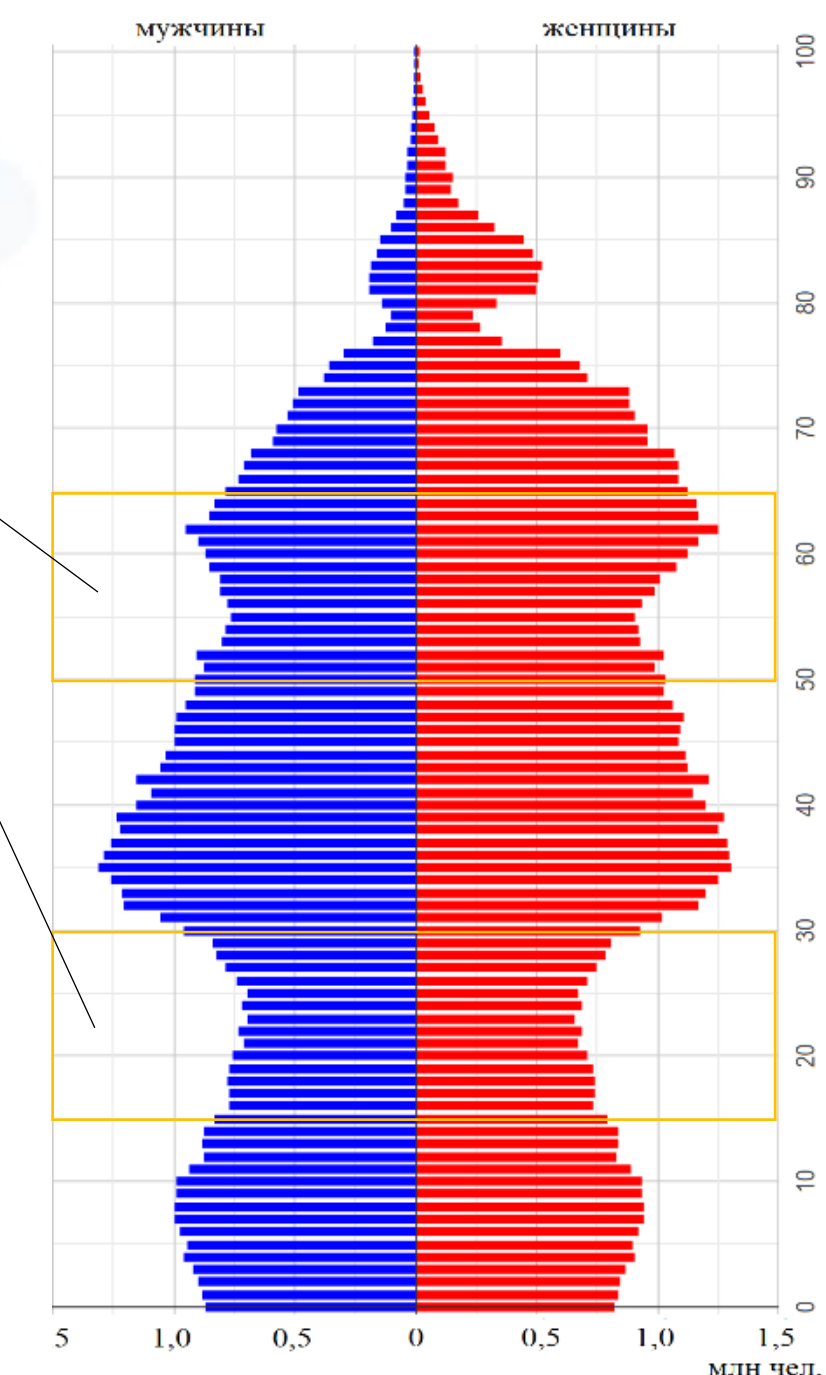
- ✓ снижению трудоемкости предоставления услуг **в 1,5-2 раза**
- ✓ сокращению фин. затрат на предоставление услуг **в 1,8-4,5 раза**
- ✓ сокращению средней продолжительности поиска работы граждан **в 2 раза**
- ✓ повышению доли граждан, трудоустроенных в течение 10 дней **в 3 раза**
- ✓ сокращению числа личных обращений заявителей **в 1,5-2 раза**
- ✓ увеличению числа, готовых сотрудничать с СЗН работодателей **в 1,5 раза**
- ✓ сокращению сроков обучения новых сотрудников ЦЗН **в 2 раза**
- ✓ сокращению сроков подготовки документов по запросам **в 5-6 раз**

Демографическая нагрузка на трудоспособное население возрастает с каждым годом

В ближайшие 10-15 лет на пенсию будут выходить крупные возрастные когорты рожденных в 60-70-х гг.

На рынок труда сейчас выходит малочисленное поколение 90-00-х

В ближайшие годы в возрасте 30-40 лет (самые молодые, активные и при этом уже опытные специалисты) будет малочисленное поколение 90-х



**Демографическая пирамида России в 2023 г.**



С материалами по проекту можно  
ознакомиться по этому QR-коду

---

По всем вопросам, касающимся проекта  
можно обращаться к Бабкину Р.А. (ФЦК СЗ)  
эл. почта: [ra\\_babkin@vcot.info](mailto:ra_babkin@vcot.info)