

КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ внесение изменений в методические рекомендации



Кирилова Ирина Юрьевна

начальник управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики области

2020 год

Нормативный правовой акт





БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

ГУБЕРНАТОР БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

« <u>05</u> » <u>ирня 2020 г.</u>

Nº 325-p

O внесении изменений в распоряжение Губернатора Белгородской области от 20 августа 2018 года № 668-р

В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории области:

Внести в распоряжение Губернатора Белгородской области от 20 августа 2018 года № 668-р «Об утверждении методических рекомендаций п проведению картирования процессов в органах исполнительной власти и государственных органах власти области» следующие изменения:

- признать утратившими силу методические рекомендации по проведению картирования процессов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области, утвержденные в пункте 1 названного распоряжения;
- утвердить в пункте 1 названного распоряжения методические рекомендации по проведению картирования процессов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области (приложение).

Губернатор Белгородской области актов

Е.С. Савченко

Распоряжение Губернатора
Белгородской области от 5 июня 2020
года № 325-р
«Об утверждении методических
рекомендаций по проведению
картирования процессов
в органах исполнительной власти
и государственных органах власти
области»

Этапы картирования процессов (п.1.6)



Шаг 1

Подготовительный этап

Шаг 2

✓ Построение карты текущего состояния процесса

Шаг 3

Поиск и анализ проблем

Шаг 4

✓ Построение карты идеального состояния процесса

Шаг 5

✓ Построение карты целевого состояния процесса

Шаг 6

Разработка плана мероприятий

Стенд бережливого проекта (п.1.6, 9.1-9.7)



Карточка процесса,

подписанная руководителем проекта и заказчиком

Результаты анализа проблем

с приложением использованного для анализа метода

Уголок решенных проблем **Карта текущего состояния**

Карта идеального состояния

Диаграмма Ганта

Пирамида проблем

Карта целевого состояния

Производственн ый анализ

Стенд бережливого проекта формируется последовательно по мере применения соответствующих инструментов бережливого управления и сохраняется до момента картирования следующего процесса

Стенд бережливого проекта (п.1.6, 9.1-9.7)



В течение одного календарного года после завершения бережливого проекта на стенде бережливого проекта сохраняются следующие элементы:

- разработанная и утвержденная в рамках реализации стандартная операционная процедура;
- □ производственный анализ, который заполняется кратно периодичности протекания процесса в течение календарного года в качестве апробации и проверки актуальности стандартной операционной процедуры в постпроектной деятельности.

Архив бережливого проекта (п.1.7)



Формируется руководителем бережливого проекта в электроном виде в течение **30 календарных дней** с даты защиты итогов реализации проекта на экспертной комиссии.

Включает:

- копию протокола экспертной комиссии по вопросам проектной деятельности, на которой был защищен бережливый проект;
- утвержденные паспорт и план управления проектом;
- результаты анкетирования потребителей;
- кейс по итогам реализации бережливого проекта;
- стандартную операционную процедуру процесса;
- производственный анализ апробации стандартной операционной процедуры процесса;
- перечней и иных документов, направленных на оптимизацию процесса.

Хранится в отраслевом проектном офисе не менее двух лет

Карточка процесса



jiesilisų ji	j	
--------------	---	--

C] risiedjųœ⊡ijrie□ Ф.И.О.

Карточка процесса «...»

Целевой

показатель

Текущий

показатель

rł spigea-ф

(подпись)

?aragner IRBEBBBBBBBBBBBBBBBBBB 🗗 🗇 🖽 🗆

Общие данные:

Заказчик: (руководитель структурного подразделения/ руководитель организации, курирующий орган власти)

Процесс: (наименование проблемного процесса)

<u>Границы процесса:</u> (от «первая операция в процессе»

Наименование

цели, ед. изм.

1. Сокращение времени протекания процесса, мин.

2. Изменение качественных характеристик процесса:

2.1. Сокращение доли некорректно подготовленных

2.2. Сокращение количества возвратов на доработку, раз.

2.3.-2.п Иные качественные характеристики процесса

до «последняя операция в процессе»)

Руководитель проекта: (сотрудник, который несет

ответственность за процесс во всех его аспектах)

Команда картирования:

Обоснование: Необходимо указать причины возникновения по 🗗 è 6 н 6 है 🗚 в улучшении

процесса в числовых показателях:

периодичность повторения процесса;

количество участников процесса;

- количество обрабатываемых в процессе документов;

 наличие нарушения сроков; - наличие ошибок, возвратов на доработку документов;

необходимость повторного, дополнительного запроса информации;

иные причины, характеризующие процесс;

-удовлетворенность потребителей до начала реализации проекта

Сроки:

окончания).

заказчиком (дата).

1. Разработка карточки процесса (дата).

2. Картирование процесса:

2.1. Разработка текущей карты процесса (дата начала – дата окончания).

2.2. Поиск и выявление проблем (дата начала – дата окончания).

2.3. Разработка идеальной карты процесса (дата начала – дата

2.4. Разработка целевой карты процесса (дата начала – дата окончания).

2.5. Разработка плана мероприятий (дата начала – дата окончания).

2.6. Защита проекта на экспертной комиссии/«дорожной карты» перед

Внедрение улучшений (дата начала – дата окончания).

4. Производственный анализ.

Эффекты:

документов, %

Цели:

- 1. Эффект для населения. 2. Экономический эффект.
- 3. Удовлетворенность потребителей по итогам реализации проекта

Анкетирование потребителей (п.2.3, 2.9)



Целями анкетирования являются:

определение удовлетворенности потребителей состоянием процесса, выявление проблемных зон в процессе

АНКЕТИРОВАНИЕ ПРОВОДИТСЯ

На подготовительном этапе картирования

(включается в обоснование)

По итогам оптимизации процесса

(включается в эффекты)

Карта текущего состояния процесса (п.3.1-3.5)





ВПП (время протекания процесса) – 6306 с. – 8180 с.

10 марта 2020 года

верхней части карты указывается ее вид

верхнем правом карты указывается дата ее составления

Потери в виде ожидания, наносятся на карту между операциями с указанием времени ожидания.

Время протекания процесса рассчитывается варианту протекания, включающему максимальное количество операций, и учитывает возвраты повторное выполнение операций

Время всех операций и время ожиданий необходимо указывать:

- в единых единицах измерения
- в диапазоне от минимального до максимального значения.

Поиск первопричин проблем (п.4.1.2)



МЕТОДЫ ПОИСКА ПЕРВОПРИЧИН ПРОБЛЕМ

«5 почему?»	«Метод Киплинга»	«Диаграмма Исикавы»			
заключается в изучении причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения проблемы с помощью повторения вопроса – «Почему?». Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос	заключается в последовательной постановке вопросов: «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Как?», «Почему?» и подробных ответов на них в рамках поставленной задачи	представляет собой график, на основании которого исследуются и определяются ключевые причинно-следственные связи факторов и последствий рассматриваемой проблемы			

Таблица «Анализ проблем» (п.4.1.3-4.1.5)



Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели



- При анализе первопричин по методике «5 почему?» необходимо приводить не менее 5 первопричин для каждой проблемы (вся цепочка последовательных вопросов);
- Для каждой проблемы необходимо разработать не менее 2 (двух) решений;
- Необходимо провести оценку вклада каждого варианта решения в достижение цели мероприятий по повышению эффективности

Карта идеального состояния (п.5.1-5.3)



Карта идеального состояния процесса «...»

20 марта 2020 года



Карта идеального состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 630 с. – 1157 с.

Карта идеального состояния процесса –

это графическое представление последовательности операций, позволяющее смоделировать идеальное состояние процесса, к которому необходимо стремиться.



минимально возможными: временем протекания и количеством задействованных ресурсов, отсутствием брака

Разработка плана мероприятий (п.7.1.-7.4)



№ п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок начала	Срок окончания



При составлении плана мероприятий необходимо детализировать решения, предложенные в рамках анализа проблем.

 Решения, необходимость которых не обоснована в рамках анализа проблем, в план мероприятий не включаются.

Критерии разграничения (п.8.1.-8.2)



№ п/п	Критерий	Бережливый проект	Дорожная карта по улучшениям
1.	Длительность	3 месяца – 1 год	до 3-х месяцев
2.	Количество и уровень выявленных проблем	8 и более разноуровневых проблем, для каждой из которых предлагается отдельное решение	менее 8 проблем
3.	Результат	создана новая модель или механизм, оптимизация процесса не менее чем на 30 %	мелкие улучшения
4.	Эффект для населения	выражен или выражен опосредованно	не обязателен
5.	Экономический эффект	просчитывается экономия денежных средств, трудовых ресурсов	отсутствует
6.	Участи е	не менее 2-х подразделений	в рамках одного структурного подразделения
7.	Тиражирование	онжом вов	не требуется

Диаграмма Ганта (п. 9.3)



Nº	Наименование работы	Наименование	нование дина Дата	Дата	Месяц											
245		Длительность	начала	окончания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Работа 1															
2	Работа 2	0	9						30						20	
3	Работа 3															
4	Работа п								94							

Рабочие совещания у Диаграммы Ганта проводятся ежедневно:

- если в течение дня, на который было запланировано выполнение определенного объема, выполнялись поставленные в рамках выполняемой работы задачи, то день закрашивается зеленым цветом;
- если в течение дня, на который было запланировано выполнение определенного объема, не выполнялись поставленные в рамках выполняемой работы задачи, то день закрашивается красным цветом.

Уголок решенных проблем (п. 9.4)



Проблема	Решение	Визуализация решения	Вклад в цель

По мере реализации бережливого проекта/дорожной карты:

- □ проблемы из пирамиды проблем необходимо перемещать в уголок решенных проблем в столбец «Проблема»;
- □ в столбце «Решение» указать мероприятия, которые были реализованы для их устранения данной проблемы
- □ в столбце «Визуализация решения» визуализировать разработанные материалы

□ Форма контрольных замеров времени для участка процесса «....»

кономия времени по итогам проведения ором внедрялись улучшения

4	Дата проведения	Наименование операции	Время протекания процесса												Расхождение	Причина расхождения
			План	Факт												

Производственный анализ (п.9.5)



Проводится по итогам внедрения всех мероприятий по улучшениям и представляет собой итоговые замеры общего времени протекания процесса

Производственный анализ процесса «....»

Дата проведения	Время протекания процесса		Расхождение (+/-)	Причина расхождения
	План	Факт		

- □ В колонке «План» указывается время протекания процесса, которое планировалось достичь
- □ В колонке «Факт» указывается фактическое время протекания процесса по итогам замера времени.
- □ В колонке «Расхождение» указывается разница между плановой и фактически достигнутой длительностью процесса.
- □ В колонке «Причина расхождения» указывается причина отклонения от плановых значений:
- если фактическая длительность процесса превышает запланированную, необходимо указать причины отклонения и корректирующие действия, которые будут направлены на обеспечение достижения плановых значений;

- если фактическая плительность процесса меньше запланированной необходимо указать, что позволило