



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



БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

ГУБЕРНАТОР БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
РАСПОРЯЖЕНИЕ

Белгород

« 05 » ИЮНЯ 2020 г.

№ 325-р

**О 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 по 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



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

**Карта текущего
состояния**

**Пирамида
проблем**

**Результаты
анализа проблем**
с приложением
использованного
для анализа метода

**Карта
идеального
состояния**

**Карта целевого
состояния**

**Уголок
решенных
проблем**

Диаграмма Ганта

**Производствен
ный анализ**

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



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 электронном 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;
- копии разработанных в рамках проекта правовых актов, шаблонов, форм, перечней и иных документов, направленных на оптимизацию процесса.

Хранится в отраслевом проектном офисе не менее двух лет

Карточка процесса



ᠵᠢᠰᠢᠯᠢᠴᠢᠰᠢ

ᠴᠢᠶᠢᠰᠢᠵᠠᠨᠢᠵᠢᠶᠢᠭᠦᠨ _____ Ф.И.О.
(подпись)

Общие данные:

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

Процесс: (наименование проблемного процесса)

Границы процесса: (от «первая операция в процессе»
до «последняя операция в процессе»)

Руководитель проекта: (сотрудник, который несет
ответственность за процесс во всех его аспектах)

Команда картирования:

Цели:

Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение времени протекания процесса, мин.		
2. Изменение качественных характеристик процесса:		
2.1. Сокращение доли некорректно подготовленных документов, %		
2.2. Сокращение количества возвратов на доработку, раз.		
2.3.-2.n. Иные качественные характеристики процесса		

Эффекты:

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

Карточка процесса «...»

ᠷᠢᠵᠢᠭᠪᠠᠮ

ᠲᠡᠷᠡᠭᠠᠨᠢᠵᠢᠶᠢᠭᠦᠨ _____
(подпись)

Обоснование:

Необходимо указать причины возникновения потребности 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:

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 окончания).
 - 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 заказчиком (дата).
3. Внедрение улучшений (дата начала – дата окончания).
4. Производственный анализ.

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)



Карта текущего состояния процесса «...»

10 марта 2020 года



Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



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

- ! В верхней части карты указывается ее вид
- ! В верхнем правом углу карты указывается дата ее составления

- ! Время всех операций и время ожиданий необходимо указывать:
 - в единых единицах измерения
 - в диапазоне от минимального до максимального значения.

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

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



МЕТОДЫ ПОИСКА ПЕРВОПРИЧИН ПРОБЛЕМ

«5 почему?»	«Метод Киплинга»	«Диаграмма Исикавы»
<p>закljučается 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</p>	<p>закljučается в последовательной постановке вопросов: «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Как?», «Почему?» и подробных ответов на них в рамках поставленной задачи</p>	<p>представляет собой график, на основании которого исследуются и определяются ключевые причинно-следственные связи факторов и последствий рассматриваемой проблемы</p>

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

	Исполнитель
	Описание шага процесса
	Продолжительность

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.

Характеризуется:
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.	Участие	не менее 2-х подразделений	в рамках одного структурного подразделения
7.	Тиражирование	возможно	не требуется

Диаграмма Ганта (п. 9.3)



№	Наименование работы	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Месяц											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Работа 1				[Task 1 bar]											
2	Работа 2										[Task 2 bar]					
3	Работа 3				[Task 3 bar]											
4	Работа n															

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 «...»

экономия времени по итогам проведения ором внедрялись улучшения

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 длительность процесса меньше запланированной, необходимо указать, что позволило