

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

**Производственный
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



Подготовлено

Руководитель проекта _____ Ф.И.О.
(подпись)

Утверждаю

Заказчик _____ Ф.И.О.
(подпись)

Карточка процесса «...»

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:

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

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

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

Исполнитель
Описание шага процесса
Продолжительность



Текстовое описание потерь

Срок не регламентирован

Нет

Срок по регламенту



Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 3306 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



Для каждой первопричины 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)

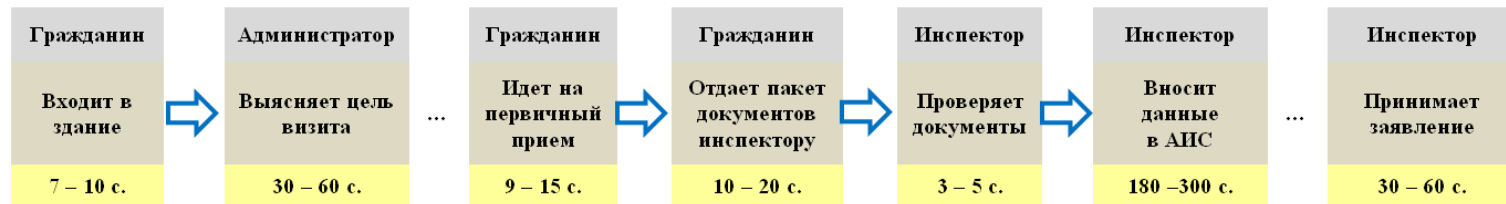


Карта идеального состояния процесса «...»

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
- в столбце «Вклад в цель» указать фактически достигнутую экономию времени по итогам проведения контрольных замеров времени для участка процесса, на котором внедрялись улучшения

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

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 обеспечить перевыполнение плановых значений.