Р О С С И Й С К А Я Ф Е Д Е Р А Ц И Я
Б Е Л Г О Р О Д С К А Я О Б Л А С Т Ь

АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
«ИВНЯНСКИЙ РАЙОН»
РАСПОРЯЖЕНИЕ
Посёлок Ивня

_22 марта 2019 г. № 146-р

Об утверждении методических рекомендаций по проведению картирования процессов в органах местного самоуправления Ивнянского района

В соответствии с постановлением администрации муниципального района «Ивнянский район» от 13 декабря 2018 года № 457 «Об утверждении Положения о бережливом управлении в органах местного самоуправления Ивнянского района» и в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории Ивнянского района:

1. Утвердить методические рекомендации по проведению картирования процессов в органах местного самоуправления Ивнянского района (прилагаются).

2. Контроль за исполнением распоряжения возложить на заместителя главы администрации Ивнянского района – руководителя аппарата главы администрации Ивнянского района (Доморацкий В.В.).

Глава администрации
Ивнянского района **А.Н.Калашников**

Утверждены
распоряжением
администрации Ивнянского района
от 22 марта 2019г. № 146-р

Методические рекомендации
по проведению картирования процессов
в органах местного самоуправления Ивнянского района

1. Основные положения

1.1. Настоящие методические рекомендации по проведению картирования процессов в органах местного самоуправления Ивнянского района (далее – методические рекомендации) разработаны в соответствии с постановлением администрации муниципального района «Ивнянский район» от 13 декабря 2018 года № 457 «Об утверждении Положения о бережливом управлении в органах местного самоуправления Ивнянского района».

1.2. Настоящие методические рекомендации разработаны в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории Ивнянского района.

1.3. Настоящие методические рекомендации определяют порядок проведения картирования процессов органами местного самоуправления Ивнянского района.

1.4. Картирование процесса – схема (алгоритм), отображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей усовершенствования текущего процесса и его приближения к оптимальному состоянию.

Картирование процесса является одним из инструментов бережливого управления.

Результатом картирования процессов является инициация и реализация бережливых проектов, которые также могут объединяться в портфели проектов органов местного самоуправления Ивнянского района.

1.5. Задачи картирования:

- выработка единого понятийного аппарата для всех участников процесса;
- визуализация каждого этапа движения материальных и информационных потоков;
- выявление потерь и их источников;
- разработка эффективных управленческих решений для оптимизации процесса.

1.6. Картирование процесса включает в себя 5 этапов:

- подготовительный этап;
- построение карты текущего состояния процесса;
- поиск и анализ проблем;
- составление карты целевого состояния процесса;
- разработка плана мероприятий.

2. Рекомендации по организации и методике проведения подготовительного этапа картирования процессов

2.1. Подготовительный этап картирования процессов представляет собой сбор и обобщение информации о процессах в органах местного самоуправления Ивнянского района, выбор проблемных процессов, определение внутреннего и внешнего потребителя.

2.2. Задача подготовительного этапа картирования – получить информацию обо всех процессах в органах местного самоуправления Ивнянского района с целью выявления и устранения потерь.

2.3. Подготовительный этап картирования включает в себя:

- выбор процесса;
- обоснование выбора процесса;
- определение границ процесса;
- формирование команды бережливого проекта;
- определение целей;
- заполнение карточки бережливого проекта.

2.4. Процесс для оптимизации в рамках бережливого проекта отбирается на основании следующих критериев:

- не удовлетворяет внутренних и (или) внешних потребителей;
- является наиболее ресурсоемким;
- затрудняет повышение эффективности структурных подразделений органов местного самоуправления Ивнянского района;
- приводит к срыву сроков выполнения работ в рамках деятельности структурных подразделений органов местного самоуправления Ивнянского района.

2.5. В обосновании выбора процесса необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса.

2.6. Определение границ процесса – мероприятие, которое позволяет определить масштабы оптимизации процесса с целью оптимального распределения имеющихся ресурсов.

Основные этапы определения границ процесса:

– определение первой и последней операции в процессе;

– определение потребителя процесса, получающего и использующего результаты процесса;

– определение конечного результата процесса.

2.7. После выбора процесса и определения его границ формируется команда бережливого проекта.

2.7.1. Команда бережливого проекта представляет собой группу лиц, объединенных для выполнения конкретной задачи по усовершенствованию деятельности.

2.7.2. В состав команды бережливого проекта входят:

- руководитель проекта;
- сотрудники отдела, задействованные в процессе (2-4 человека);
- эксперты (1-2 человека);
- основные исполнители, не являющиеся сотрудниками отдела.

2.8. Определение целей бережливого проекта.

2.8.1. Целью бережливого проекта является устранение выявленных в ходе картирования потерь.

2.8.2. Формулировка цели бережливого проекта должна быть:

- конкретной;
- измеримой;
- достижимой в рамках обозначенного периода времени.

2.8.3. Цель мероприятий по повышению эффективности процесса должна решать следующие проблемы:

- сокращать ресурсоемкость процессов (трудоемкость, финансовые ресурсы и т.д.);
- сокращать время протекания процесса.

2.8.4. Цели мероприятий по повышению эффективности процесса могут быть скорректированы после проведения построения карт текущего и целевого состояния процесса.

2.9. По результатам выполнения мероприятий, изложенных в пунктах 2.4 – 2.8 настоящего раздела, заполняется карточка бережливого проекта по форме согласно приложению № 1 к настоящим методическим рекомендациям.

3. Рекомендации по методике построения карты текущего состояния процесса

3.1. Карта текущего состояния процесса – это графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть проблемы в процессе, их первопричины, а также разработать предложения по улучшению процесса.

3.2. Основные этапы составления карты текущего состояния процесса:

- проведение предварительного анализа текущего состояния процесса;
- проведение замеров времени по процессу;
- изображение карты текущего состояния процесса на бумаге в виде блок-схемы.

3.2.1. Проведение предварительного анализа текущего состояния процесса по следующим факторам:

- определение количества задействованного персонала;
- определение количества задействованного оборудования;
- определение перемещений сотрудников;
- определение последовательности выполнения операций.

3.2.2. Проведение замеров времени (хронометража) по процессу представлено в приложении № 2 к настоящим методическим рекомендациям и включает:

- хронометраж операций в рамках процесса;
- хронометраж перемещений;
- хронометраж времени простоя.

При проведении замеров времени (хронометража) по процессу необходимо:

- ознакомиться с нормативно-правовой документацией, регламентирующей процесс;
- определить сроки реализации процесса;
- определить последовательность операций по участникам процесса (операции процесса записываются в хронологическом порядке).

Формулировка операции должна включать в себя глагол и существительное.

В зависимости от степени детализации процесса операции могут быть объединены в блоки операций.

При проведении замеров времени (хронометража) по процессу определяется время, затрачиваемое на каждую операцию, которое заносится в таблицу по форме согласно приложению № 2 к настоящим методическим рекомендациям.

При проведении хронометража необходимо обратить особое внимание на время ожидания (простоя). Это период времени, в течение которого сотрудник не может выполнять требуемую операцию по процессу. Время ожидания может быть обоснованным (например, получение информации от другого органа власти по ранее направленному запросу к определенной дате) и необоснованным.

Количество замеров времени (хронометража) по процессу должно быть не менее 5.

При невозможности фактического проведения замеров время определяется экспертно на основании имеющихся материалов (входящие/исходящие письма, журналы регистрации, электронные системы и т.п.).

3.2.3. Изображение карты текущего состояния процесса на бумаге в виде блок-схемы осуществляется после проведения всех замеров и отражает операции в рамках процесса, временные интервалы их выполнения от минимального до максимального значения времени. Форма карты текущего состояния процесса представлена в приложении № 3 к настоящим методическим рекомендациям.

3.2.3.1. Построение карты текущего состояния осуществляется слева направо по потоку.

В случае, когда при проведении замеров по процессу устанавливается вариабельность выполнения операций, варианты протекания отображаются на карте с помощью пунктирных линий разных цветов согласно приложению № 4 к настоящим методическим рекомендациям.

Основные операции процесса наносятся на карту при помощи стикеров и условных обозначений согласно приложению № 5 к настоящим методическим рекомендациям, с указанием временных интервалов их выполнения.

Все операции процесса на карте отражаются последовательно.

Информацию об операциях процесса (наименование, данные об исполнителе, временные интервалы выполнения) рекомендуется наносить на желтые стикеры.

В отношении каждой операции процесса задаются вопросы, представленные в таблице 1.

Таблица 1

№ п/п	Вопросы	Ответы на вопросы
1.	Что?	Определяем операцию
2.	Кто?	Определяем поставщика работы (ценности)
3.	Откуда и куда?	Определяем маршрут: что предшествует данной операции и следует после нее
4.	Когда и сколько тратится времени (периодичность)?	Определяем время каждой операции, время простоя между операциями
5.	Есть ли проблемы при выполнении операции?	Определяем проблемы, возникающие в ходе выполнения операции

3.2.3.2. С помощью условных обозначений в процессе отображения операции на карту наносятся проблемы, выявленные в ходе выполнения операций.

Для обозначения на карте проблем рекомендуется использовать красные стикеры.

Проблемы необходимо наносить на карту последовательно по мере их выявления в процессе.

В случае, когда при выявлении проблем в рамках построения карты текущего состояния процесса командой проекта были сформированы пути их решения, они размещаются на зеленых стикерах рядом с обозначенной проблемой.

В случае, когда между операциями имеются потери в виде ожидания, данная информация наносится на карту с указанием времени простоя.

3.3. После того, как на карту текущего состояния процесса нанесена информация по каждой операции, подсчитывается время протекания процесса.

Время протекания процесса (ВПП) – сумма общего времени по всем операциям, включая общее время потерь.

4. Рекомендации по методике поиска и анализа проблем

4.1. Анализ проблем, выявленных в ходе построения карты текущего состояния, включает:

4.1.1. Построение пирамиды проблем по форме согласно приложению № 6 к настоящим методическим рекомендациям, предусматривающее ранжирование проблем по уровням:

- уровень органов местного самоуправления Ивнянского района (отдела, структурного подразделения, управления) – проблемы, решение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов и возможно силами органов местного самоуправления Ивнянского района, в которых проходит картирование;

- региональный уровень – проблемы, решение которых требует проведения мероприятий с привлечением других органов власти области и внесением изменений в региональное законодательство;

- федеральный уровень – проблемы, решение которых требует внесение изменений в федеральное законодательство, работу федеральных программ.

4.1.2. Поиск первопричин проблем, выявленных в ходе построения карты текущего состояния процесса, и определение путей их решения.

Для поиска первопричин проблем рекомендуется использовать метод «5 почему?», суть которого 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.

4.2. После поиска первопричин проблем командой бережливого проекта на основе имеющейся информации методом «мозгового штурма» разрабатываются решения.

После разработки решений необходимо провести оценку вклада каждого решения в достижение цели проекта (сокращение времени, расстояний, количества участников и т.д.) с заполнением таблицы согласно приложению № 7 к настоящим методическим рекомендациям.

5. Рекомендации по методике составления карты целевого состояния процесса

5.1. Карта целевого состояния процесса – это графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть, каким будет процесс после внедрения разработанных улучшений, которые могут быть применены в сроки реализации проекта при наличии необходимых ресурсов. Форма карты целевого состояния процесса представлена в приложении № 8 к настоящим методическим рекомендациям.

5.2. Построение карты целевого состояния процесса включает в себя следующие этапы:

- определение границ процесса, начала и окончания процесса;

- выработка решений о соединении всех операций процесса между собой с отражением потерь, которые в данный момент невозможно исключить;

- указание времени каждой операции;

- подсчет времени протекания процесса.

6. Рекомендации по разработке плана мероприятий

6.1. При составлении плана мероприятий по достижению целей учитываются проблемы и предложения сотрудников, выявленные в процессе картирования.

6.2. При составлении плана рекомендуется задавать ключевые вопросы:

- какое обучение необходимо провести?
- какие процедуры должны быть изменены?
- какие операции можно делать параллельно?
- какие операции могут быть объединены?
- какие согласования возможно исключить?
- какие движения и перемещения сократить?
- какие организационные мероприятия провести?

6.3. В плане необходимо обозначить проблемы и мероприятия, направленные на их решение (таблица 2). Одно мероприятие может быть направлено на решение нескольких проблем. На решение одной проблемы могут быть направлены несколько мероприятий.

6.4. Важно определить ответственных за каждое мероприятие и срок реализации мероприятия, указав его дату начала и окончания.

Таблица 2

План мероприятий

№ п/п	Проблема	Мероприятие, направленное на решение проблемы	Ответственный	Срок (начало-окончание)

Приложение № 1
к методическим рекомендациям
по проведению картирования
процессов в органах местного самоуправления
Ивнянского района

Карточка проекта

Общие данные: **Заказчик:** (руководитель структурного подразделения/руководитель организации, курирующий орган власти). **Процесс**: (наименование проблемного процесса, который необходимо улучшить). **Границы процесса:** (с чего начинается процесс? например, заявление гражданина, получение заявки и т.д. и чем заканчивается процесс? получение ответа на запрос гражданином, получение государственной услуги). **Руководитель проекта:** (начальник подразделения, в котором протекает процесс). **Команда проекта:**	**Обоснование:** (необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса, например, очень длительный процесс, повторяемый процесс, трудоемкий процесс, «сквозной» процесс, отсутствие условий (указать каких) для своевременной реализации процесса, наличие жалоб граждан (необходимо показать динамику возрастания жалоб по процессу и т.д.).
Цели и эффекты: **Пример,** **1. Сокращение времени протекания процесса с ___ мин. до ____ мин.** **2. Сокращение трудоемкости процесса с _____ чел/час до ____ чел/час.**	**Сроки:** **1. Старт проекта. Защита карточки проекта (дата).** **2. Анализ текущей ситуации (дата начала – дата окончания):** **2.1. Разработка текущей карты процесса (дата начала - дата окончания).** **2.2. Поиск и выявление проблем (дата начала - дата окончания).** **2.3. Разработка целевой карты процесса (дата начала - дата окончания).** **2.4. Разработка «дорожной карты» реализации проекта (дата начала - дата окончания).** **2.5. Защита «дорожной карты» перед заказчиком (дата).** **3. Внедрение улучшений (дата начала - дата окончания).** **3.1. Промежуточный контроль выполнения мероприятий проекта (дата начала - дата окончания).** **4. Оценка результатов проекта.** **4.1. Анализ текущей ситуации после внедрения улучшений (дата начала - дата окончания).** **5. Закрытие проекта (дата).**

Приложение № 2
к методическим рекомендациям
по проведению картирования
процессов в органах местного самоуправления
Ивнянского района

Форма заполнения замеров времени (хронометража) по процессу

Наименование процесса:_____							**Дата проведения хронометража « »____ ___ г.**
Регламентируемое время выполнения процесса _____							
Участник процесса 1		**ФИО _____**	**Должность _____**				
Участник процесса 2		**ФИО _____**	**Должность _____**				
№ п/п	**Наименование работ (операций) по процессу**	**Фактическое время начала операции**	**Фактическое время окончания операции**	**Время выполнения операции**	**Время ожидания (простоя) при совершении операций/ между операциями**	**Причины (простоя) при совершении операций/между операциями**	**Отклонение от регламентированных сроков (если имеются)**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1.	**Наименование операции 1**						
2.	**Наименование операции 2**						
3.	**Наименование операции 3**						
4.	**Наименование операции 4**						
n	**Наименование операции n**						
	Общее фактически затраченное время на процесс*						

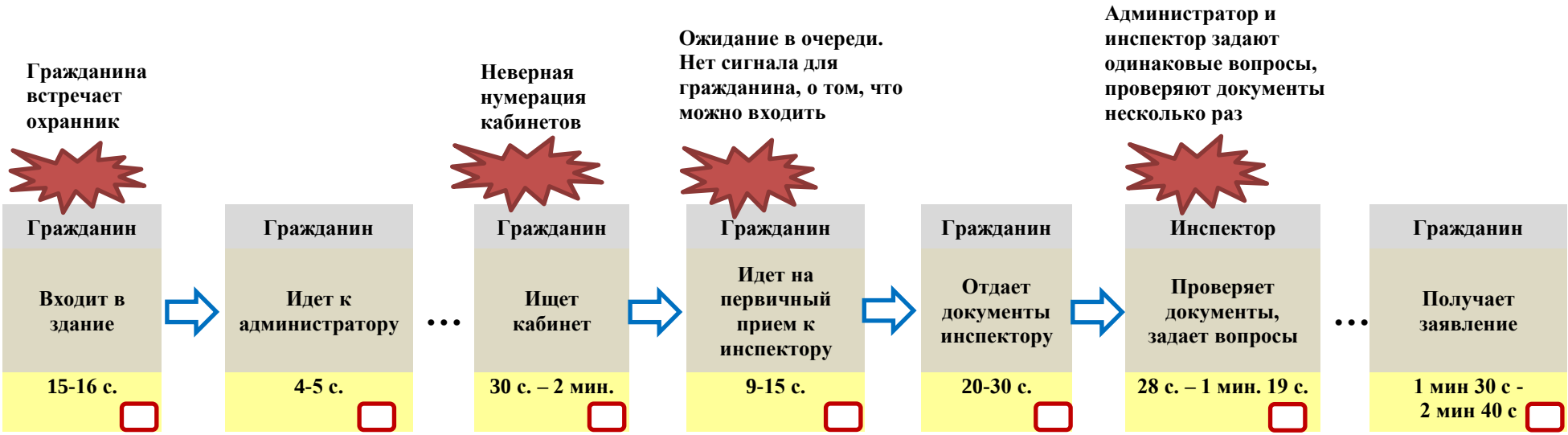
***заполняется графа 5**

Приложение № 3
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в органах местного самоуправления Ивнянского
района

Форма

Карта текущего состояния процесса «…»

Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



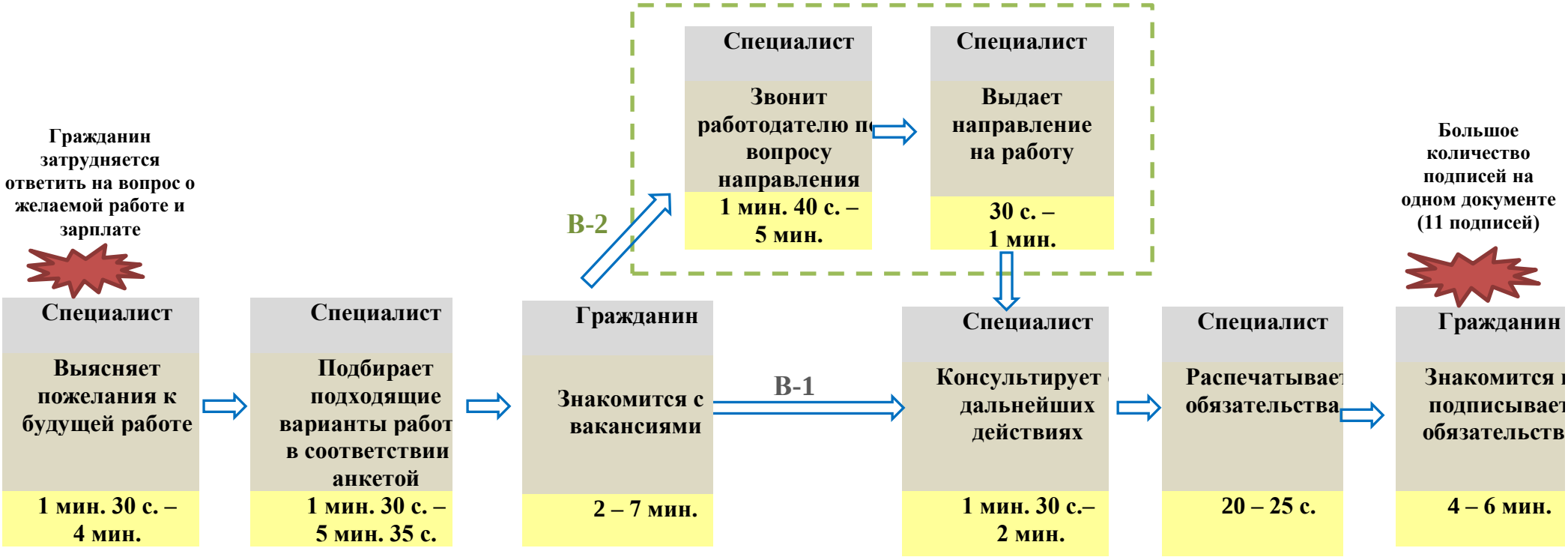
ВПП (время протекания процесса) – 55 мин. 06 с. – 2 часа 16 мин. 20 с.

Приложение № 4
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в органах местного самоуправления Ивнянского
района

Форма

Карта вариабельного процесса

Участок процесса «Первичный прием граждан»



ВПП - 1 (время протекания процесса) – 7 мин. 50 с. – 25 мин.
ВПП - 2 (время протекания процесса) – 10 мин. – 31 мин.

Приложение № 5
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в органах местного самоуправления Ивнянского района

Условные обозначения, рекомендуемые для построения карты процесса

Термин	Обозначение	Описание
1. Операция процесса		Используется для обозначения операций участника процесса. Операция записывается в текстовое окно следующим образом: «делает ... (что-то)»; то есть «глагол + существительное»
2. Направление потока операций		Используется для обозначения передачи документа / информации. Показывает направление потока, взаимосвязь отдельных элементов процесса
3. Связь операции с созданием / изменением / использованием документа (вход/выход)		Используется для обозначения связи операции с созданием / изменением документа. Стрелка, направленная в «редакцию документа» (п. 4), означает «выход»; стрелка, направленная в «операцию участника процесса» (п. 1) – «вход»
4. Редакция документа	1	Используется для обозначения стадий прохождения документации. Номер 1 обозначает созданный/заполненный впервые документ, дальнейшая нумерация - этапы визирования, этапы дополнения/изменения документа и т.п. Повторное согласование документов в схеме не отражается
5. Обмен информацией		Используется для обозначения процесса оперативного сбора данных. Рекомендуется использовать данное обозначение, чтобы показать все дополнительные операции
6. Передача из рук в руки		Используется для обозначения передачи документа на бумажном носителе из рук в руки
7. Передача по электронной почте	@	Используется для обозначения передачи документа/информации по электронной почте
8. Передача по телефону		Используется для обозначения передачи информации по телефону
9. Передача через электронную систему		Используется для обозначения передачи информации в специальной электронной системе / программе
10. Дополнительная информация		Используется для обозначения любой текстовой дополнительной информации, имеющей существенное значение для анализа и проведения дальнейших улучшений
11. Потери / несоответствия, проблемы	1	Используется для обозначения выявленных проблем/нарушений/потерь в потоках и процессах. Цвет – красный. Цифрой обозначается порядковый номер
12. Решения проблем	1	Используется для обозначения решений проблем. Цвет – зеленый/голубой. Цифрой обозначается порядковый номер

Приложение № 6
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в органах местного самоуправления Ивнянского
района

Форма

Пирамида проблем

Приложение № 7
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в органах местного самоуправления
Ивнянского района

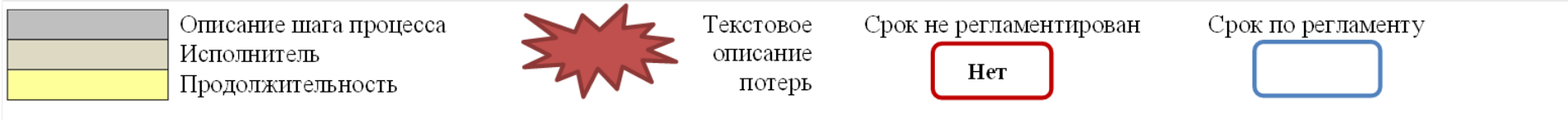
Шаблон таблицы для проведения анализа проблем с применением метода «5 почему?»

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели

Приложение № 8
к методическим рекомендациям
по проведению картирования процессов
в органах местного самоуправления
Ивнянского района

Форма

Карта целевого состояния процесса «…»



Карта целевого состояния процесса «Первичный прием граждан»

ВПП (время протекания процесса) – 32 мин. 40 с. – 1 час. 10 мин. 30 с.