

КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

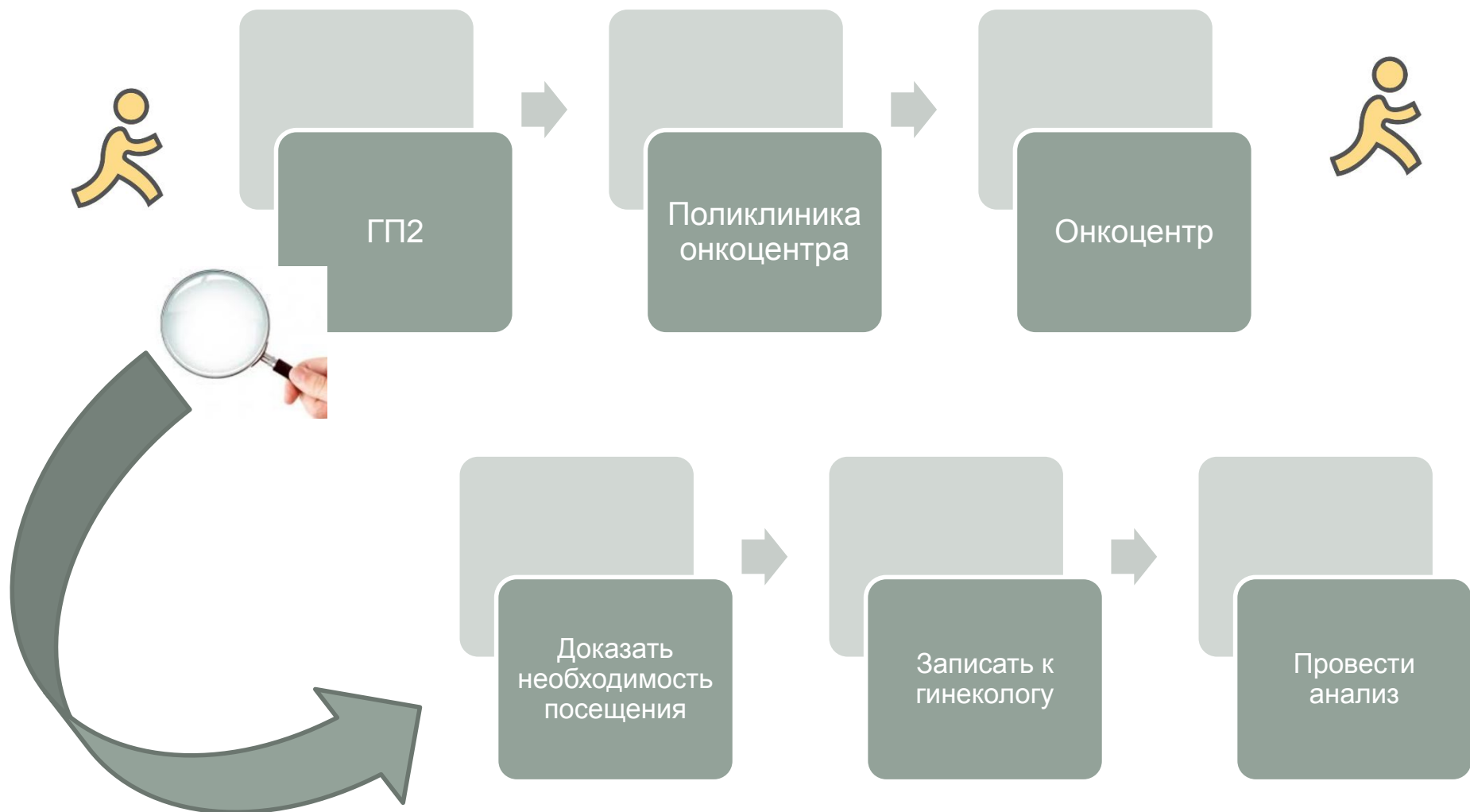
Правила

- Не записывать эту встречу, презентацию направляю
- Работать активно, каждый рисует карту
- Обсуждаем, задаем вопросы

Содержание работы

- Обсудить карточки Ваших проектов (домашнее задание)
- Изучить метод бережливого управления: картирование потока создания ценности
- Получить новое домашнее задание

Моя история



Карточка проекта



Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчик проекта – должностное лицо, заинтересованное в повышении эффективности процесса, утверждающее карточку проекта, план мероприятий по оптимизации процесса, принимающее результаты проекта, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и решение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта (например, директор или главный врач медицинской организации).

Процесс – совокупность операций и шагов, направленных на создание продукта/услуги для внутреннего и/или внешнего заказчика.

Границы процесса – начальный и конечный этап процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей.

Руководитель проекта – лицо, ответственное за оперативное управление Проектом, достижение целей Проекта, своевременное и точное Информирование заказчика проекта о ходе Проекта, соблюдение сроков и формирование отчетности по результатам реализации этапов Проекта.

Команда проекта – исполнители Проекта, выполняющие работу по планированию и организации этапов реализации Проекта.

Название проекта

Обоснование выбора проекта

В данном блоке указывается ключевой риск – событие, которое может произойти (например, срыв сроков, штрафные санкции), если выбранный процесс не будет оптимизирован.

В блоке рекомендуется отразить следующие аспекты:

1. Влияние на цели/задачи.
2. Масштаб процесса (кросс-функциональность).
3. Трудоемкость процесса.
4. Неудовлетворенность заказчиков.

Справочно: грамотное обоснование проекта способствует формулировке объективных и амбициозных целей, осуществлению своевременной защиты карточки проекта.

Цели и плановый эффект

Цели должны быть:

1. Актуальными, конкретными, достижимыми, ограниченными во времени, измеримыми (указываться с соответствующими единицами измерений).
2. Направлены на решение проблем процесса.

Цели не должны содержать:

1. Мероприятий, направленных на улучшение процесса (например, разгрузка регистратуры, оптимизация работы врача-специалиста, выделение дополнительного времени на обслуживание пациента и т.п.).
2. «Лозунгов» (например, повысить эффективность работы персонала, разработать планы по увеличению дозвона в Call-центр, запись на прием в минимально короткие сроки и т.п.).

Карточка ПСР-ПРОЕКТА

1. Вовлеченные лица и рамки проекта		2. Обоснование выбора	
Заказчик проекта: Период проекта: Внедрение процесса: Руководитель проекта: Команда проекта:		1. 2. 3.:	
3. Цели и плановый эффект		4. Ключевые события проекта	
Наименование цели:	Титульный показатель:	Целевой показатель:	
до			
		1. Старт проекта – 2. Диагностика и Целевое состояние – - Разработка текущей карты процесса – - Производственный анализ ВР1 – - Разработка целевой карты процесса – 3. Внедрение улучшений – - Сопровождение по защите поданных предложений – 4. Закрепление результатов и закрытие проекта – - Производственный анализ ВР2 – - Завершающее совещание –	

Ключевые события и сроки

Эффективная/рекомендуемая продолжительность проекта – 4-6 месяцев.

Выделяют следующие фазы проекта:

- Фаза 1** «Открытие и подготовка проекта» – 2-3 недели;
Фаза 2 «Диагностика и целевое состояние» – 4-5 недель;
Фаза 3 «Внедрение» – 6-8 недель;
Фаза 4 «Анализ и исправления ошибок» – 3-4 недели;
Фаза 5 «Закрепление результатов и закрытие проекта» – 3-4 недели.

Даты необходимо указывать в формате «с ... до ...» в целях возможности последующего мониторинга.

Данный блок является стандартным и не подлежит каким-либо изменениям, недопустимо исключать или добавлять ключевые события.

Карточка проекта. Презентации участников

- Кто первый?

Области открытия проекта

Главная угроза – «локальная оптимизация» (улучшение одного из процессов в ущерб всей системе). Чтобы избежать локальной оптимизации:

1. **Открывайте проекты сообразуясь со стратегией**
2. **Стремитесь к синергии проектов**
3. **Открывайте проекты с перспективой тиража**
4. **Привязывайте проекты к бизнес-результатам**
5. **Открывайте проекты в логике протекания продуктовых процессов**



Совет 1: При отсутствии идей по открытию проектов обратите внимание на жалобы клиентов и сотрудников, очереди, невыполненные нормы законов, бенчмарки, конфликты.

Совет 2: Попробуйте защитить не проект, а образ конечного результата улучшения процесса

Пустые проекты. Что не сработает?

1. Улучшение несуществующего процесса (вновь создаваемый процесс или хаотичная деятельность)
2. Улучшение процессов, функционирующих в «пожарном» режиме»
3. Проект на «внедрение» лин-инструмента (5С, визуализация и пр.
4. Улучшение уникальных процессов, которые протекают очень редко и каждый раз в разных условиях
5. Проект про 1-2 мелких очевидных улучшений
6. Плановая деятельность, осуществляемая в штатном режиме представленная в виде проекта по улучшениям
7. Проект, как прикрытие уже принятых решений или лоббируемых решений
8. Проект без серьезного обоснования (не своевременный, без мотивации, проблематики и заказчика)



Картирование потока создания ценности

Картирование потока создания ценности – инструмент визуализации материальных и информационных потоков в ходе создания ценности.

Другими словами, карта позволяет увидеть и понять поток создания ценности, обеспечить общий язык для принятия решений и воплощения их в реальность.



Назначение карт ПСЦ

Поток Создания Ценности — непрерывная последовательная деятельность по преобразованию ресурсов в готовый продукт, соответствующий требованиям заказчика



Карта ПСЦ — графический метод отражения фактического состояния потока.

Картирование — процесс создания карт ПСЦ



Карты ПСЦ обеспечивают:



1. **Единый «язык»** реализации проекта, основанный на фактах, которые видели все участники команды
2. **Единый опыт** всей команды при погружении в процесс и проблематику, вовлеченность
3. **Единую логику**, через «говорящую» визуализацию, помогающую осуществлять последовательные и точечные воздействия на



Правила картирования

1. Не картируем сами себя
2. Фиксируем все, что видим, что не видим, не додумываем
3. В картировании принимает участие вся команда проекта
4. Не ищем проблем в людях, ищем несовершенство в процессах
5. Картируем «в поле», а не в кабинете



Картирование или мозговой штурм

Мозговой штурм инструмент для генерирования решений, как метод сбора данных – мозговой штурм не подойдет:

- Всплывут не актуальные проблемы, а актуальные будут упущены
- Будут обсуждаться легенды вместо фактов
- У обозначенных проблем нельзя будет определить место, время и природу возникновения
- Будут свалены в кучу проблемы, первопричины проблем, идеи по их решению, цели
- Получим много эмоций и словесной шелухи
- Ну и мы ведь это уже пробовали много раз... и не сработало

Японский принцип «генти генбуцу» - иди и смотри



Пример карты ПСЦ (1)



Основные данные в карте ПСЦ:

1. В карточке-стикере, операции потока:

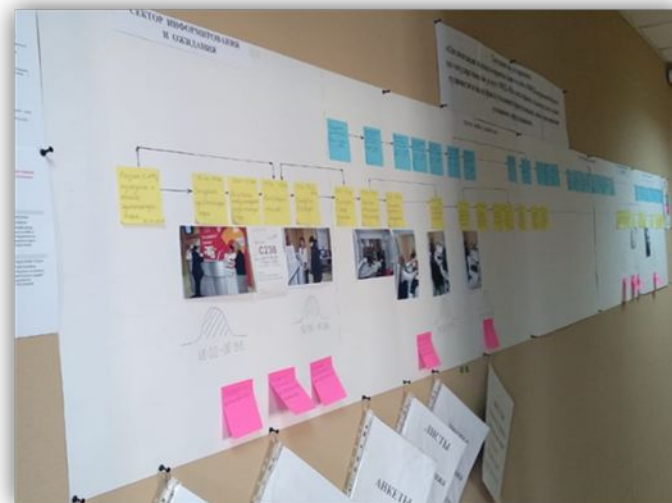
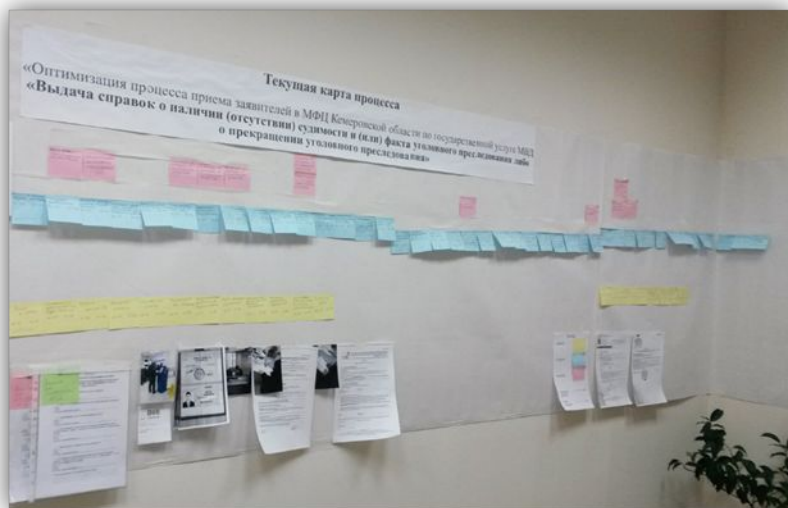
- Кто выполняет эту операцию
- Действие (глагол) в операции
- Время операции

2. Проблемы («ежи»)



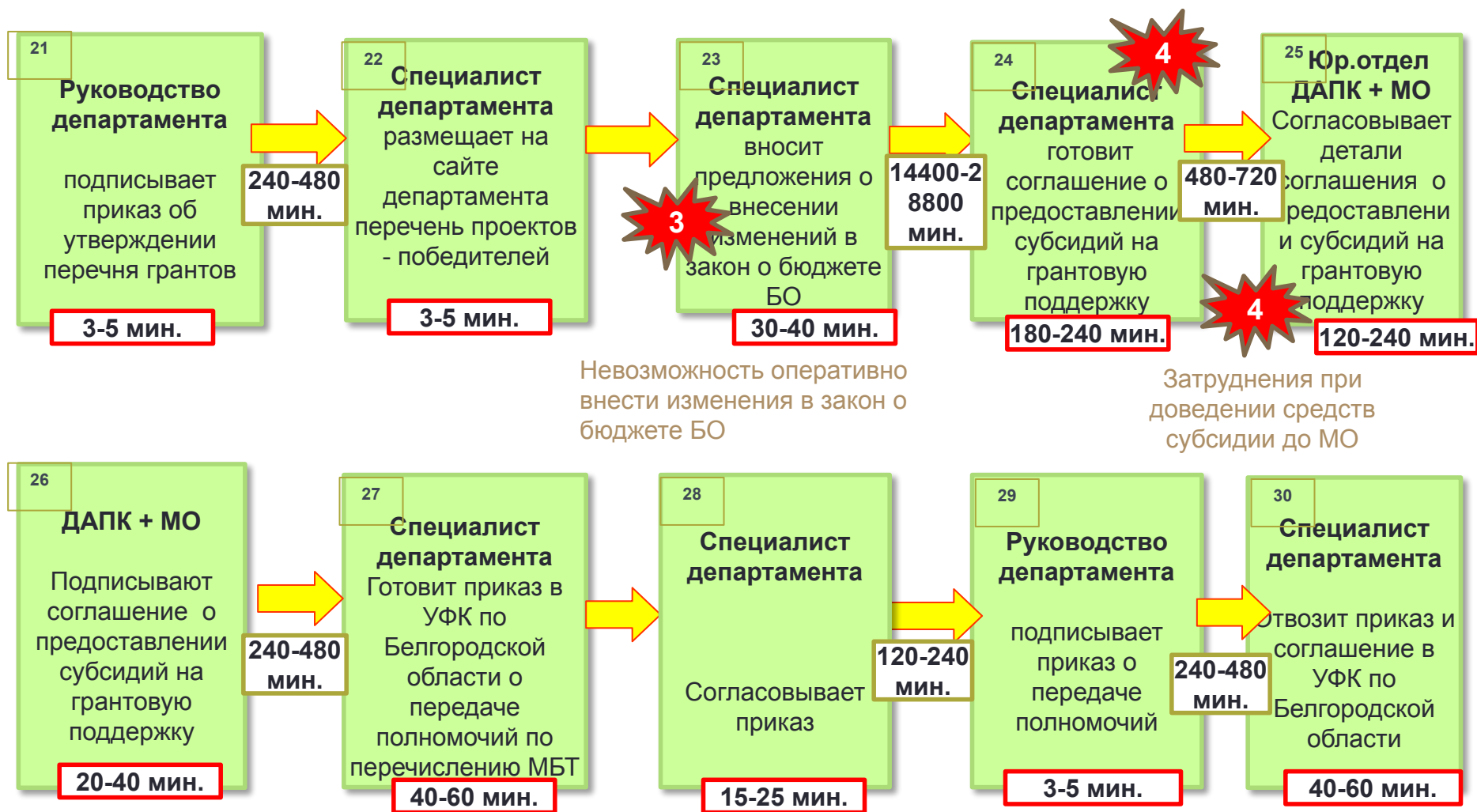
Дополнительная информация на карте

1. Замеры, исходя из целей (н-р: трудоемкость, качество, стоимость)
2. Фото проблем, локаций и операций
3. Шаблоны документов, встречающихся в потоке
4. Приказы, распоряжения, законы, регулирующие поток
5. Статистические данные и графики
6. Разные цвета (н-р: для выделения операций, добавляющих ценность и потерь)



НО! Любая дополнительная информация усложняет чтение карты

Пример карты ПСЦ (2)



Пример карты ПСЦ (3)



ПРОБЛЕМЫ:

- 1 Перебои в работе АИС МФЦ МРС
- 2 Изменение форм отчётности
- 3 Длительная процедура согласования письма
- 4 Отсутствие электронных адресов почты МФЦ Белгородской области
- 5 Различный перечень предоставляемых государственных и муниципальных услуг

ИТОГО - ВПП от 22 808 до 34 107 минут

№ Проблемы

Продолжительность
 Исполнитель
 Описание шага процесса

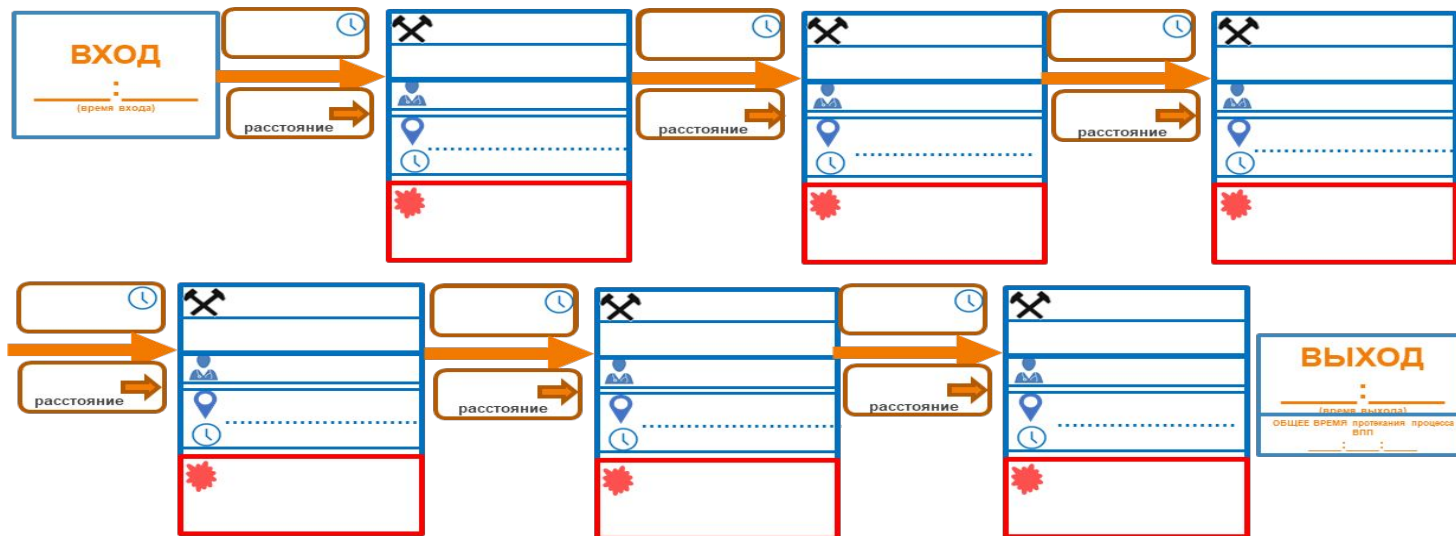
Задание

- Смотрим видео
- Составляем карту текущего состояния

Организация: _____ Дата: _____ День недели: _____
 Процесс\Цель клиента: _____

номер листа

Картировали:



Место/Этаж – место взаимодействия. Например: стойка информация (1 этаж), кабинет (4 этаж)
 Участник – сотрудник, взаимодействующий с клиентом.
 Действие – действие сотрудника по отношению к клиенту. Например: оформляя заявку, заполнял форму и т.п.
 Длительность – время действия/перемещения между действиями в минутах и секундах.
 Проблема – описание проблемы



Ожидание/очередь
 «Петляния»
 Перемещение на лифте
 Перемещение по лестнице

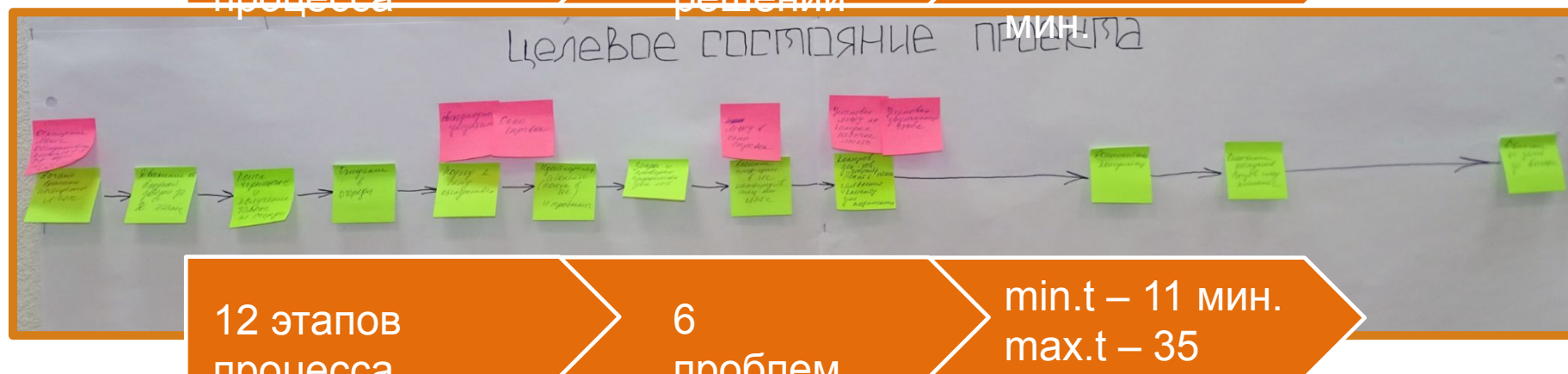
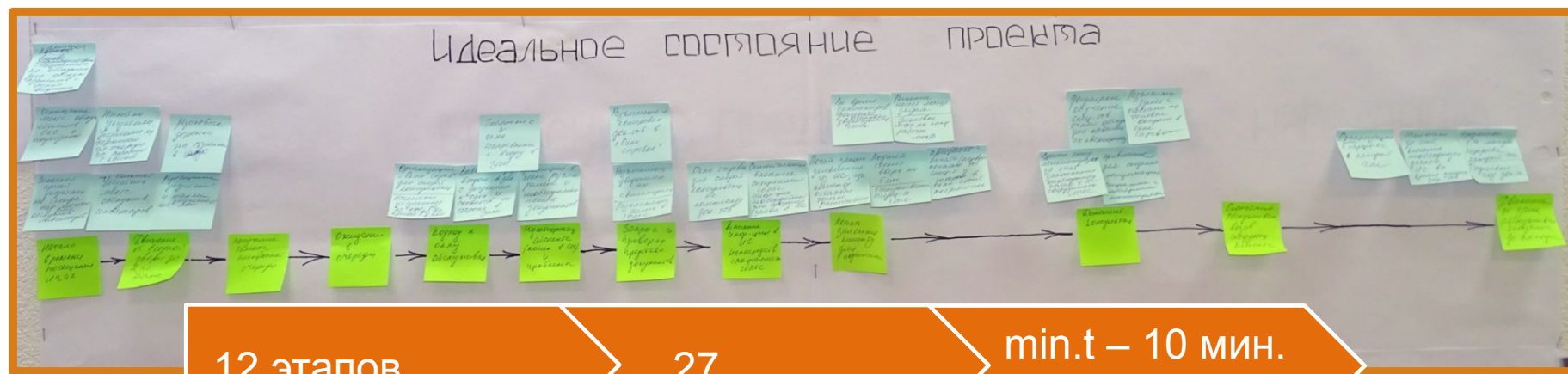
Количество карт ПСЦ

Правила:

- В целевой карте могут оставаться «ежи», в идеальной - нет
- После проекта целевая карта превращается в фактическую
- Идеальное состояние при погружении в процесс будет постоянно меняться

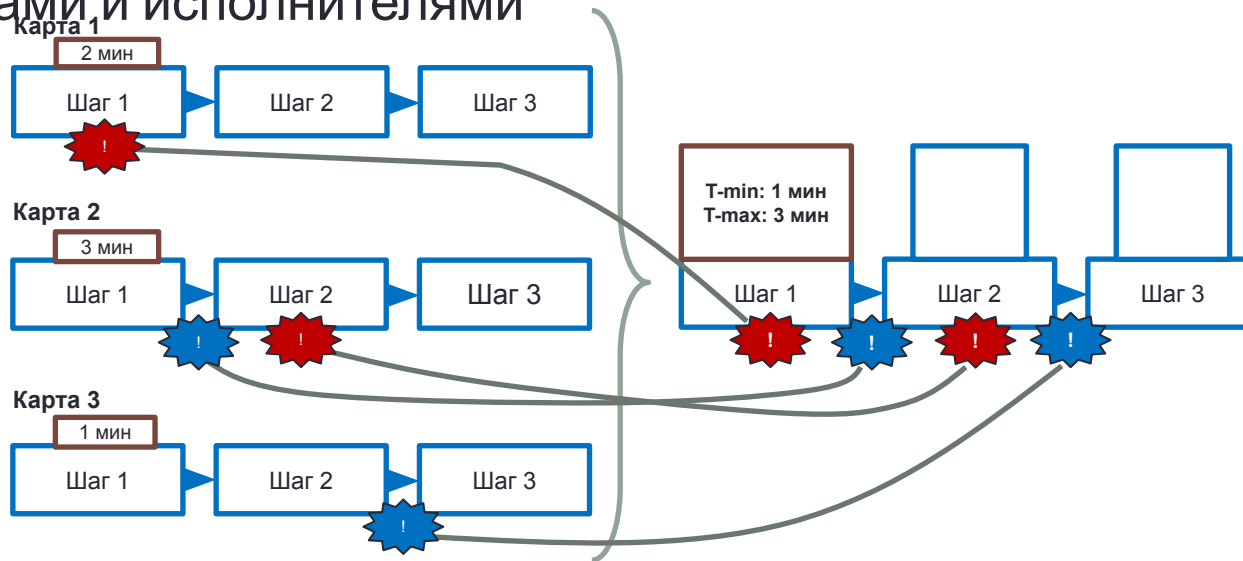


Пример целевой и идеальной карты



Сколько нужно сделать замеров

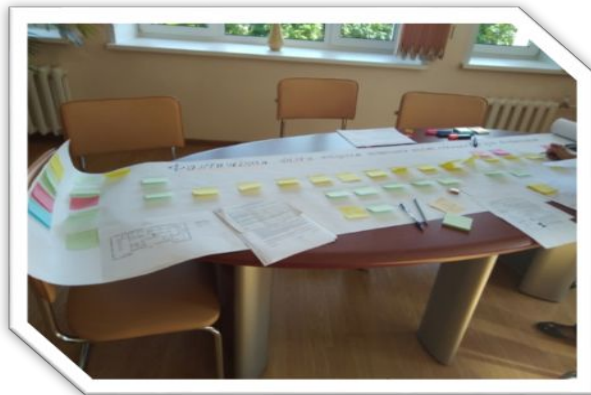
Обычно хватает **5-10 замеров**, чтобы построить карту «как есть». Цель – охватить все возможные вариации процесса. Замеры проводятся: в разное время, в разных условиях, с разными клиентами и исполнителями



На сводную карту переносятся все «ежи», T-min и T-max (время минимальное и максимальное) всех замеров

Длина карты потока

Карта строится в **пределах границ процесса**, обозначенных в паспорте, границами регулируется сложность и масштаб проекта



Хорошая практика – описать процесс **от Заказчика** (размещает сигнал о потребности в услуге) **до Заказчика** (дает обратную связь по полученной услуге), т.е. с логического начала до логического конца

Что фиксируем как проблемы («ежи»)

1. **Потери**, действия не добавляющие ценность
2. **Лишние ресурсы**: документы, помещения, оборудование, участники
3. **Колебания** времени выполнения операций больше 20%.
4. **Требования** внутренних и внешних клиентов не установлены или не выполняются
5. **Цикличность, ветвления**
6. **Возвраты** процесса вспять, множественные касания документов
7. **«Узкие места»**, недостаточная пропускная способность операции
8. **Сбои**, нарушения, аварии, нештатные ситуации
9. **Жалобы** клиентов и сотрудников, очереди
10. **Предписания** проверяющих органов, штрафы
11. **Конфликты** между участниками процесса
12. **Вариабельность** течения процесса в зависимости от разных условий
13. **Перегрузки**, неравномерная загрузка
14. **Стандарты**, не актуальные, их отсутствие

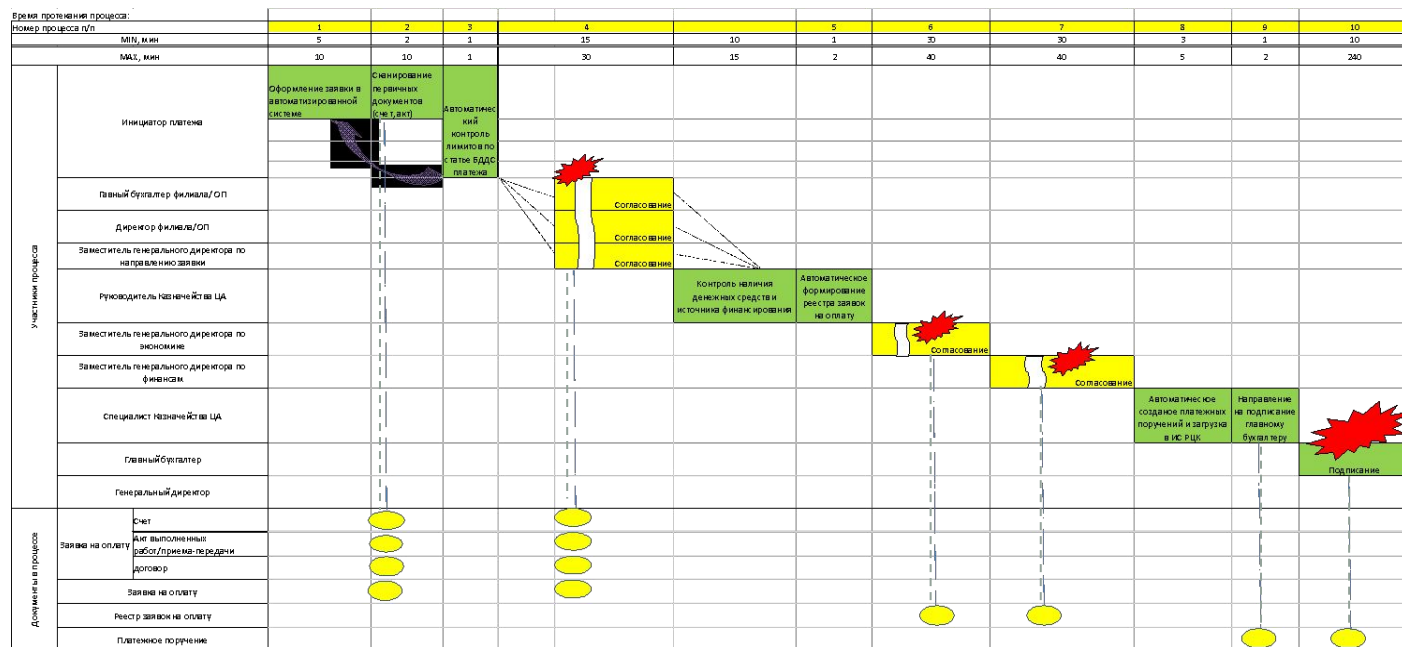


Параллельное картирование



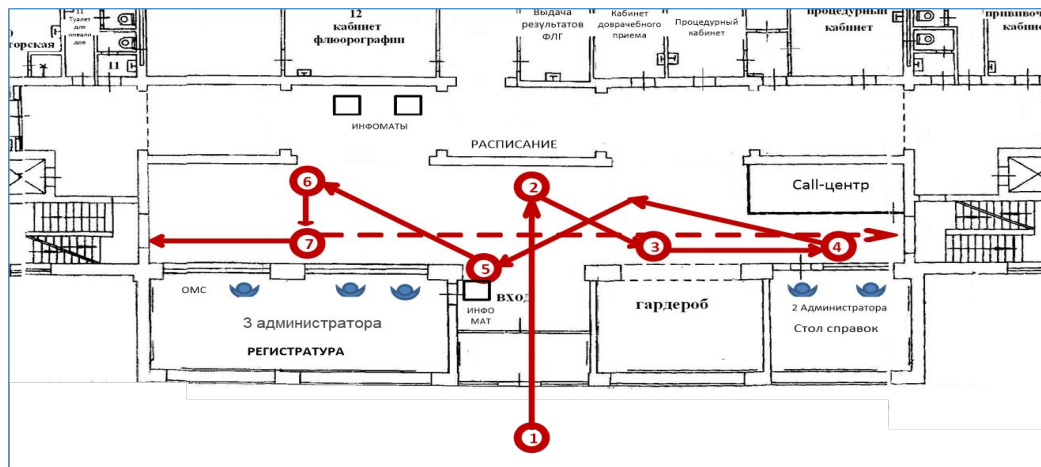
Параллельное картирование. Применяется, когда важно запараллелить работы участников процесса (н-р: заявитель и инспектор). Хорошо видны потери ожидания участниками процесса друг друга.

2D картирование



2D картирование (метод «**бассейновых дорожек**»). Применяется когда в процессе очень много документов и участников. Хорошо видны количества касаний и роли каждого из участников процесса.

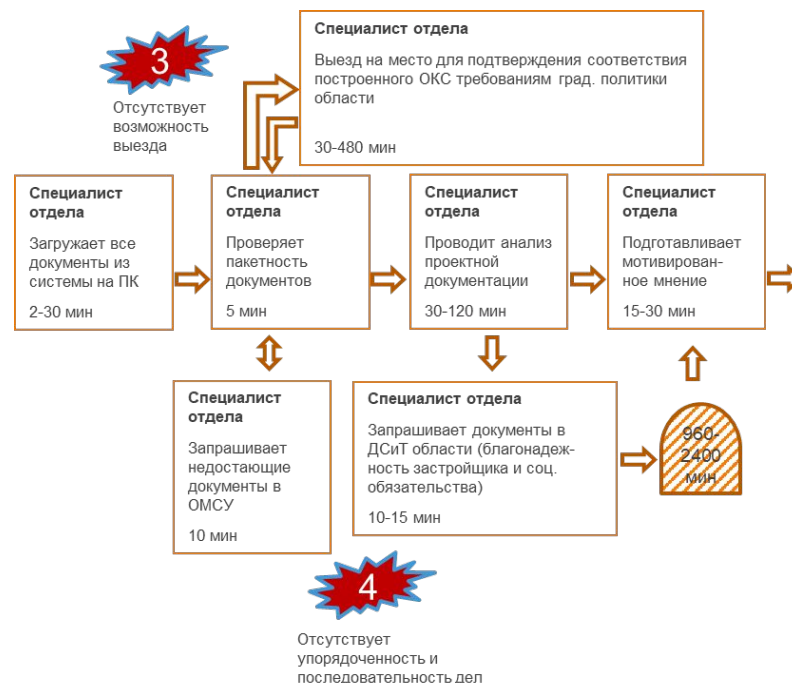
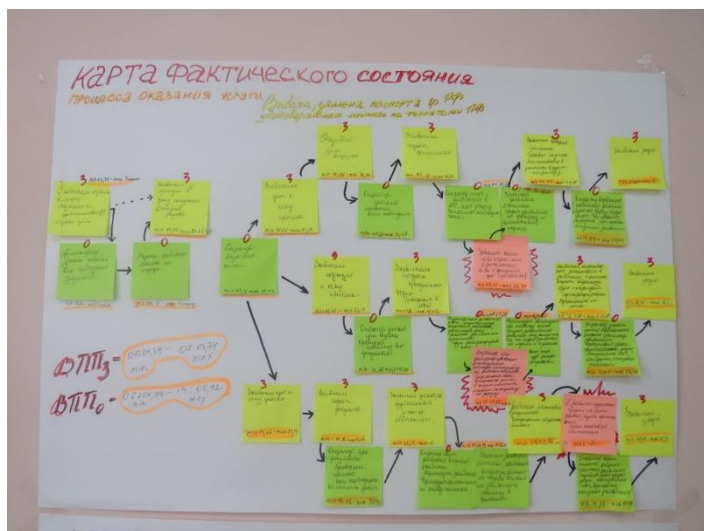
Диаграмма спагетти



1. Вход пациента в поликлинику и переход к расписанию
2. Поиск необходимого врача
3. Раздевание в гардеробе
4. Уточняющие вопросы в столе справок
5. Взятие талона в инфомате в регистратуру
6. Ожидание в очереди
7. Общение с администратором по необходимым вопросам и переход к врачу

«Диаграмма спагетти». Применяется когда важно показать перемещения в потоке. Хорошо видны проблемы текущей планировки помещений и достоинства новой планировки, если строится целевая диаграмма

Повторяемость



На картах можно отражать ветвления и зациклованность. Это помогает увидеть реальное а не «правильное» течение процесса. Удобнее картировать стикерами, чтобы быстрее можно было перестраивать процесс под новые факты и моделировать целевое состояние

Постановка задачи. Схема работы

1. КПСЦ текущего состояния
2. Методы решения проблем
3. КПСЦ идеального состояния
4. КПСЦ целевого состояния
5. План мероприятий

Шаг 1.

Карточка проекта

СОГЛАСОВАНО

И.о. начальника управления образования
и науки Липецкой области

А.М. Грушихин



УТВЕРЖДАЮ
Директор ГОБПОУ «ЛМсК»
А.М. Гончаров

Карточки проекта «Оптимизация процесса выдачи дубликатов документов об образовании»

1. Вовлечённые лица и рамки проекта

Заказчик процесса: директор ГОБПОУ «Липецкий машиностроительный колледж»

Периметр проекта: отдел кадров, приёмная директора, архив, отделение, бухгалтерия, вычислительный центр

Границы проекта: обращение гражданина – выдача дубликата документа об образовании

Владелец процесса: начальник отдела кадров

Руководитель проекта: Гостеева Н.Н., начальник ВЦ

Команда проекта: Марахова М.Н. (от отдела кадров и архива), Толчева Т.В. (от отделения), Киреева В.А. (от бухгалтерии)

2. Обоснование выбора

Ключевые риски: ограничение интересов граждан при возникновении необходимости в документе об образовании.

1. Наличие граждан, неудовлетворённых сроками выдачи дубликатов документов;
2. Рост числа обращений за дубликатами документов об образовании;
3. Наличие рисков выдачи дубликатов документов лицам, не имеющим право на их получение;
4. Наличие сроков ввода данных о дубликатах документов об образовании в ФИС ФРДО.

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени протекания процесса ВПП (дни)	40	21

Эффект:

1. Высвобождение времени сотрудников, участвующих в процессе;
2. Повышение удовлетворённости граждан вследствие уменьшения сроков ожидания

4. Ключевые события проекта

№ п/п	Фазы и этапы проекта	Начало	Окончание
1	Старт проекта	08.02.2019г.	
2	Диагностика и целевое состояние	11.02.2019г.	15.03.2019г.
2.1	Анализ текущего состояния	11.02.2019г.	28.02.2019г.
2.2	Разработка целевой карты процесса	01.03.2019г.	15.03.2019г.
3	Внедрение улучшений	18.03.2019г.	31.05.2019г.
3.1	Разработка плана-графика мероприятий	18.03.2019г.	29.03.2019г.
4	Закрепление результатов и закрытие проекта	03.06.2019г.	28.06.2019г.

Шаг 2.

Замеры времени по процессу

Номер листа: 1 Организация: ЛМСК Дата: 5.02.19 Время: 48 минут

Процесс: выдача дубликатов документов об образовании

Картирова (ФИО): Голышева Н.Н.

Действие/шаг процесса:	Время:	Проблемы:
Гражданин пишет под диктовку сотрудника ОК личное заявление (документ А)	<u>15:00</u>	1. Часто задаваемые гражданином одни и те же вопросы 2. Ошибки при написании личного заявления
Сотрудник ОК ксерокопирует необходимые документы	<u>5:00</u>	3. Неполный пакет документов для получения дубликата
Сотрудник ОК передаёт документ А в приёмную на подпись в порядке общей очереди поступающей корреспонденции	<u>1:00</u>	
Директор накладывает резолюцию на документ А	<u>2:00</u>	
Архивариус по документу А ищет личное дело (документ В) в архиве и передаёт на отделение	<u>4:00</u>	4. В случае выдачи только дубликата диплома, личное дело не требуется
Сотрудник отделения пишет служебную записку на получение БСО (документ С) и передаёт на утверждение в приёмную в порядке общей очереди поступающей корреспонденции	<u>1:00</u>	
Директор подписывает документ С	<u>2:00</u>	
Сотрудник отделения фиксирует данные об оригинале по книге регистрации	<u>10:00</u>	5. Запоздалое определение оснований для получения дубликата
Сотрудник отделения пишет проект приказа о выдаче дубликата (документ D)	<u>5:00</u>	
Сотрудник отделения собирает 4 визы на документе D и передаёт в приёмную на подпись в порядке общей очереди поступающей корреспонденции	<u>1:00</u>	6. Проект приказа часто возвращается на доработку, несогласованное количество виз
Директор подписывает документ D	<u>1:00</u>	
Сотрудник отделения по документам С и D получает в бухгалтерии БСО	<u>—</u>	7. Зачем нужна служебная записка?
Ответственный бухгалтер оформляет накладную и выдаёт БСО (документ Е)	<u>34:00</u>	8. В отсутствие ответственного бухгалтера никто не выдаёт БСО
Сотрудник отделения оформляет и печатает документ Е в сопровождении сотрудника ВЦ	<u>40:00</u>	9. Трата времени сотрудника ВЦ на подсказки по одним и тем же видам работ

Номер листа: 2 Организация: ЛМСК Дата: 5.02.19 Время: 48 минут

Процесс: выдача дубликатов документов об образовании

Картирова (ФИО): Голышева Н.Н.

Действие/шаг процесса:	Время:	Проблемы:
Сотрудник отделения передаёт документ Е в приёмную на подпись в порядке общей очереди поступающей корреспонденции	<u>1:00</u>	
Директор подписывает документ Е	<u>1:00</u>	
Сотрудник ОК забирает документ Е из приёмной директора и звонит гражданину	<u>5:00</u>	
Гражданин расписывается в Книге регистрации и забирает документ Е	<u>5:00</u>	10. Гражданин недоволен сроками готовности дубликата

КПСЦ текущего состояния процесса выдачи дубликатов документов об образовании

Границы протекания процесса		10-15 мин	5 мин	1 день	1-2 дня	4-7 дней	1-21 день	1-2 дня	5-10 мин
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ИНИЦИАТОР	Гражданин	Гражданин пишет под диктовку личное заявление (А)	1						
	Специалист отдела кадров (ОК)	Диктует содержание заявления.	2	Ксерокопирует необходимые документы	3	Передаёт заявление (А) для наложения резолюции в порядке общей очереди			
	Директор колледжа				Накладывает резолюцию на заявление (А)			Подписывает служебную записку (С)	
	Архивариус					Ищет личное дело (В) и передаёт на отделение	4		
	Сотрудник отделения 1, 2, 3, 4						Пишет служебную записку (С) и передаёт на утверждение в порядке общей очереди		Фиксирует данные об оригинале по Книге регистрации
	Закреплённый бухгалтер								5
	Сотрудник ВЦ								
ДОКУМЕНТЫ	Документ А (личное заявление)	1			2	3			4
	Документ В (личное дело)					1			
	Документ С (служебная зап. на выдачу БСО)						1	2	
	Документ D (Приказ на выдачу дубликата)								
	Документ Е (БСО)								

Карта текущего состояния процесса: фиксируется каждая операция, оценивается, добавляет она услуге ценности или нет. Указываются все существующие проблемы.

КПСЦ текущего состояния (окончание)

Границы протекания процесса	10-15 мин	1 день	1-2 дня	8-34 дня	1-8 дней	1 день	1-2 дня	5-10 мин	3-5 мин
Гражданин									Забирает БСО (Е)
Специалист отдела кадров (ОК)									10
Директор колледжа			Подписывает проект приказа (D)				Подписывает БСО (Е)		
Архивариус									
Сотрудник отделения 1, 2, 3, 4	Пишет проект приказа (D) о выдаче дубликата	Собирает 4 визы на проекте приказа (D), передаёт на подпись в порядке общей очереди		Получает БСО (Е)	Оформляет и печатает на БСО (Е)	Передаёт БСО (Е) на подпись в порядке общей очереди		Забирает БСО (Е) и звонит гражданину	
Закреплённый бухгалтер				Выдаёт БСО (Е)					
Сотрудник ВЦ					Сопровождает работу по оформлению и печати				
Документ А (личное заявление)									
Документ В (личное дело)					2				
Документ С (служебная зап. на выдачу БСО)									
Документ D (Приказ на выдачу дубликата)	1	2	3						
Документ Е (БСО)				1	2	3	4	5	6

Время протекания процесса от 40 дней до 90 дней

Колебание процесса 50 дней

Шаг 3. Пирамида проблем

Федерального
уровня – 0

Регионального
уровня – 0

Уровень
организации – 10



Поиск

ПЕРВОСТУПНИК

1 – часто задаваемые гражданином вопросы
3 – неполный пакет документов

Почему?

Потому что гражданин не имеет представления о процессе получения дубликатов документов об образовании (нет опыта)

Почему?

Потому что гражданин не может составить собственное представление о выдаче дубликатов из общих источников

Почему?

Потому что только у нас гражданин может получить информацию о процессе выдачи дубликатов

Почему?

Потому что мы информируем гражданина только при личном общении или посредством телефона

Почему?

Потому что мы не используем другие источники для информирования

информирования граждан о процессе выдачи дубликатов документов об образовании

Поиск

первопричины

4 – Для выдачи только дубликата диплома, личное дело не требуется

Почему?

Потому что для заполнения дубликата диплома не нужны данные из личного дела

Почему?

Потому что для заполнения дубликата диплома достаточно использовать данные из Книги регистрации выдачи дипломов

Почему?

Потому что мы применяем один и тот же алгоритм для выдачи дубликатов дипломов и дубликатов приложений к дипломам

Почему?

Потому что у нас нет внутреннего локального акта с описанием разных алгоритмов выдачи дубликатов документов об образовании

Принятое решение: разработать внутренний локальный акт с описанием алгоритмов процесса выдачи дубликатов документов об образовании

Вклад в цель от 4 до 7 дней

Шаг 4. КПСЦ идеального состояния (начало)

	Границы протекания процесса	10 мин	10 мин	10 мин	1 день	1-2 дня	1 день	1-2 дня
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ИНИЦИАТОР	Гражданин		Гражданин заполняет заявление (А)					 (Ctrl)
	Специалист отдела кадров (ОК)	Определяет наличие оснований для выдачи дубл., проверяет комплектность документов	Выдаёт образец заявления, сличает и ксерокопирует докум.	Заполняет и регистрирует заявление (А)	Передаёт заявление (А) для наложения резолюции в порядке общей очереди		Забирает подписанное заявление (А), определяет исполнителя	
	Директор колледжа					Накладывает резолюцию на заявление (А)		Подписывает проект приказа (D)
	Архивариус							
	Сотрудник отделения 1, 2, 3, 4						Оформляет проект приказа (D), получает 3 визы, передаёт на подпись в порядке общей очереди	
	Закреплённый бухгалтер							
ДОКУМЕНТЫ	Сотрудник ВЦ							
	Документ А (личное заявление)		①	②		③		
	Документ В (личное дело)							
	Документ С (Приказ на выдачу дубликата)						①	②
	Документ D (БСО)							

Идеальная карта – это карта будущего состояния процесса.
Представляет собой линейный и контролируемый поток действий

КПСЦ идеального состояния (окончание)

	Границы протекания процесса	1 день	20 мин	1 день	1-2 дня	5 мин	5 мин	5 мин
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ИНИЦИАТОР	Гражданин							Ставит подпись, забирает дубликат
	Специалист отдела кадров (ОК)						Получает дубликат (Е), звонит гражданину, фиксирует окончание процесса	Передаёт дубликат
	Директор колледжа				Подписывает дубликат диплома (Е)			
	Архивариус							
	Сотрудник отделения 1, 2, 3, 4	Получает БСО (Е)	Регистрирует, оформляет, печатает дубликат диплома (Е)	Передаёт документ Е на подпись в порядке общей очереди		Забирает дубликат диплома (Е), делает копию, передаёт в ОК		
	Закреплённый бухгалтер	Выдаёт БСО (Е)						
	Сотрудник ВЦ		Предоставляет средства автоматизации заполнения БСО (Е)					
ДОКУМЕНТЫ	Документ А (личное заявление)		4					
	Документ В (личное дело)							
	Документ С (Приказ на выдачу дубликата)							
	Документ D (БСО)	1	2	3	4	5		6

Время протекания процесса от 7 дней до 10 дней
Колебание процесса 3 дня

Шаг 5. КПСЦ целевого состояния (начало)

	Границы протекания процесса	10 мин	10 мин	10 мин	1 день	1-2 дня	1 день	1-2 дня
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ИНИЦИАТОР	Гражданин		Гражданин заполняет заявление (А)					
	Специалист отдела кадров (ОК)	Определяет наличие оснований для выдачи дубл., проверяет комплектность документов	Выдаёт образец заявления, сличает и ксерокопирует докум.	Заполняет и регистрирует заявление (А)	Передаёт заявление (А) для наложения резолюции в порядке общей очереди		Забирает подписанное заявление (А), определяет исполнителя	
	Директор колледжа					Накладывает резолюцию на заявление (А)		Подписывает проект приказа (D)
	Архивариус							
	Сотрудник отделения 1, 2, 3, 4						Оформляет проект приказа (D), получает 3 визы, передаёт на подпись в порядке общей очереди	
	Закреплённый бухгалтер							
	Сотрудник ВЦ							
ДОКУМЕНТЫ	Документ А (личное заявление)		①	②		③		
	Документ В (личное дело)							
	Документ С (Приказ на выдачу дубликата)						①	②
	Документ D (БСО)							

Целевая карта – это карта будущего состояния процесса, которая наглядно представляет как будет выглядеть процесс после решения ряда проблем, выявленных в процессе картирования

КПСЦ целевого состояния (окончания)

	Границы протекания процесса	1-3 дня	1-4 дня	1 день	1-2 дня	5 мин	5 мин	5 мин
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ИНИЦИАТОР	Гражданин							Ставит подпись, забирает дубликат
	Специалист отдела кадров (ОК)						Получает дубликат (Е), звонит гражданину, фиксирует окончание процесса	Передаёт дубликат
	Директор колледжа				Подписывает дубликат диплома (Е)			
	Архивариус							
	Сотрудник отделения 1, 2, 3, 4	Получает БСО (Е)	Регистрирует, оформляет, печатает дубликат диплома (Е)	Передаёт документ Е на подпись в порядке общей очереди		Забирает дубликат диплома (Е), делает копию, передаёт в ОК		
	Закреплённый бухгалтер	Выдаёт БСО (Е)						
	Сотрудник ВЦ		Предоставляет средства автоматизации заполнения БСО (Е)					
ДОКУМЕНТЫ	Документ А (личное заявление)		4					
	Документ В (личное дело)							
	Документ С (Приказ на выдачу дубликата)							
	Документ D (БСО)	1	2	3	4	5		6

Время протекания процесса от 8 дней до 16 дней
 Колебание процесса 8 дней

Шаг. 6. План мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Начало работ	Окончани е работ
1	Разработать Регламент выдачи дубликатов документов об образовании в ГОБПОУ «Липецкий машиностроительный колледж»	01.04.2019г.	31.05.2019г.
2	Разработать образец личного заявления гражданина на выдачу дубликатов документов об образовании	01.04.2019г.	27.04.2019г.
3	Создать на официальном сайте колледжа страницу с информацией о выдаче дубликатов об образовании	01.04.2019г.	19.04.2019г.
4	Разработать единый образец приказа о выдаче дубликата документов об образовании	01.04.2019г.	27.04.2019г.
5	Разработать инструкцию по работе в автоматизированной системе печати документов об образовании Разработать инструкцию по работе с принтером	29.04.2019г.	03.05.2019г.