



**ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ШКОЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ**

КОРОБОЧНОЕ РЕШЕНИЕ «ВНУТРЕННИЕ ЗАЯВКИ»

Москва 2022 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

0. Общие положения.....	4
0.1 Введение.....	4
0.2 Цель проекта.....	4
0.3 Задачи проекта.....	4
0.4 Участники проекта и их роли.....	4
0.5 Состав рабочей группы.....	5
0.6 Уровень квалификации участников проекта.....	5
0.7 Уровень подготовки участников проекта.....	5
0.8 Материальное обеспечение рабочей группы.....	5
Этап 1. Открытие проекта.....	6
1.1 Задачи этапа.....	6
1.2 Организационно-распорядительные мероприятия.....	6
1.3 Перечень типовых ключевых показателей процесса.....	7
Этап 2. Диагностика.....	7
2.1 Задачи этапа.....	7
2.2 Проведение первичного анкетирования.....	7
2.3 Разработка карты текущего состояния процесса.....	8
2.4 Анализ ключевых показателей процесса.....	10
2.5 Значения ключевых показателей текущего состояния.....	11
2.6 Типовые проблемы в процессе.....	11
Этап 3. Разработка решений.....	11
3.1 Задачи этапа.....	11
3.2 Выявление причин и разработка предложений по улучшению.....	11
3.3 Типовые причины проблем и их решения.....	12
3.4 Разработка карты целевого состояния процесса.....	12
3.5 Значения ключевых показателей целевого состояния.....	14
3.6 Разработка плана мероприятий.....	14
Этап 4. Внедрение улучшений.....	14
4.1 Задачи этапа.....	14
4.2 Реализация улучшений.....	14
4.3 Решение. Развертывание автоматизации рабочих процессов, управления задачами и согласования документов на базе свободного ПО ФриСкаут.....	15
Этап 5. Подведение итогов.....	16
5.1 Задачи этапа.....	16
5.2 Проведение итогового анкетирования.....	16
5.3 Подведение итогов и закрытие проекта.....	16
Приложение 1. Схема реализации типового решения.....	18

Приложение 2. Типовая карточка проекта (шаблон).....	19
Приложение 3. Анкета удовлетворенности организацией процесса внутренних заявок (образец).....	20

0. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

0.1 Введение

Коробочное (типовое) решение «Внутренние заявки» (далее — ТР) разработано в рамках проекта «Комфортная школа» и предназначено для тиражирования в общеобразовательных организациях РФ.

Разработчиком ТР является автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда». Пользователем ТР является федеральное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия реализации государственной политики и профессионального развития сотрудников образования Министерства просвещения Российской Федерации» (ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»), а также общеобразовательные организации, участники программы по повышению эффективности вспомогательных школьных процессов с использованием принципов бережливого производства

Реализация ТР — это проект (далее — проект), то есть комплекс мероприятий, с необходимыми требованиями к выполнению его этапов.

Схема реализации типового решения представлена в приложении 1.

0.2 Цель проекта

Цель проекта — повышение эффективности реализации заявок участников образовательной деятельности в общеобразовательных организациях РФ.

0.3 Задачи проекта

- Оптимизация реализации заявок участников образовательной деятельности на оказание услуг, обеспечивающих рабочий процесс (кадровых, административно-хозяйственных, технических и пр.);
- подготовка и внедрение предложений по оптимизации процесса реализации заявок.

0.4 Участники проекта и их роли

- Заказчик проекта — утвержденный приказом по общеобразовательной организации работник, инициирующий Проект и заинтересованный в результатах его реализации (например, директор общеобразовательной организации);
- пользователи процесса — основные лица участвующие в процессе, в отношении которых реализуются мероприятия по Проекту (например, участники образовательного процесса);
- владелец процесса — утвержденный приказом по общеобразовательной организации работник, несущий ответственность за получение результата процесса и

обладающий полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса (*например, должностное лицо по материальному обеспечению*);

- руководитель проекта — утвержденный приказом по общеобразовательной организации работник, ответственный за реализацию проекта, который осуществляет административное и оперативное управление проектом, координацию, интеграцию и планирование работ, фиксирование результатов;
- рабочая группа — утвержденная приказом по общеобразовательной организации группа людей, которая совместно отвечает за достижение результатов.

0.5 Состав рабочей группы

На усмотрение руководителя проекта в рабочую группу могут привлекаться не менее четырех участников, в том числе:

- педагогические работники;
- иные работники общеобразовательной организации (*например, работники с функцией материального обеспечения*);
- учащиеся;
- законные представители учащихся (*например, родители*).

0.6 Уровень квалификации участников проекта

Квалификация участников проекта должна быть достаточной для его реализации. В соответствии с Приказом Минтруда РФ №148н от 12 апреля 2013 г., уровень квалификации должен соответствовать:

- руководитель проекта — не ниже 4 уровня;
- участник рабочей группы — 1-9 уровни (любой из существующих).

0.7 Уровень подготовки участников проекта

Участникам проекта рекомендуется получить подготовку в ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» по следующим темам:

- «Введение в бережливое производство: виды потерь»;
- «Производственный анализ»;
- «Методика решения проблем»;
- «Реализация проекта по улучшению».

0.8 Материальное обеспечение рабочей группы

Руководитель проекта обеспечивает рабочую группу в объеме необходимом для реализации проекта:

- помещением (или выделенной зоной в помещении) для совместной работы;
- канцелярскими принадлежностями;
- компьютерными и периферийными устройствами;

- фото- и видеоаппаратурой.

ЭТАП 1. ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА

1.1 Задачи этапа

- Утвердить приказ об открытии проекта;
- разработать и утвердить карточку проекта;
- организовать информационный стенд;
- провести стартовое совещание с участниками проекта;
- определить перечень ключевых показателей процесса.

1.2 Организационно-распорядительные мероприятия

Начало проекта заключается в некоторых организационно-распорядительных мероприятиях. На данном этапе необходимо:

- 1) заказчику проекта — определить участников проекта и утвердить приказ об открытии проекта по установленной в общеобразовательной организации процедуре;
- 2) руководителю проекта — подготовить *карточку проекта*¹ и предварительно определить сроки ключевых этапов (шаблон карточки проекта приведен в приложении 2);
- 3) руководителю проекта — организовать *информационный стенд*², который должен наполняться актуальными материалами по мере реализации проекта;

Примечание — на стенде необходимо размещать всё, что помогает рабочей группе в управлении проектом и принятии решений. Информационным стендом может являться любая ровная вертикальная поверхность, например, доска или участок стены, на которой можно закреплять текущие рабочие материалы;

- 4) заказчику и руководителю проекта — провести стартовое совещание с другими участниками проекта. Обсудить подготовленную карточку проекта по блокам;
- 5) участникам проекта — определить перечень ключевых показателей и вписать их в карточку проекта;

Примечание — ключевые показатели определяются задачами проекта; минимально необходимыми показателями будут являться «Время протекания процесса» и «Уровень удовлетворенности организацией процесса»;

1 Общие рекомендации по заполнению карточки проекта описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 8.

2 Общие рекомендации по организации информационного стенда описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 9.

- 6) участникам проекта — оценить достаточность и корректность данных и сроков;
- 7) руководителю проекта — утвердить карточку проекта у заказчика проекта;
- 8) руководителю проекта — разместить карточку проекта на информационном стенде и перейти к выполнению следующего этапа.

1.3 Перечень типовых ключевых показателей процесса

Наименование показателя (ед. изм.)
1. Время протекания процесса (ВПП) подачи внутренней заявки (мин)
2. Уровень удовлетворенности процессом исполнения заявок (%)

ЭТАП 2. ДИАГНОСТИКА

2.1 Задачи этапа

- Провести первичное анкетирование;
- описать текущий процесс организации;
- провести сбор фактических данных по процессу;
- определить фактические значения ключевых показателей процесса;
- провести анализ ключевых показателей процесса.

2.2 Проведение первичного анкетирования

Диагностика процесса начинается с первичной оценки степени удовлетворенности. Для этого необходимо провести анкетирование клиентов процесса. Рабочей группе необходимо:

- 1) провести *анкетирование*³ учащихся.

Примечание — не рекомендуется привлекать в целевую аудиторию для анкетирования учащихся начальных классов;

- 2) обработать полученные результаты; определить основные причины низких оценок удовлетворенности;

- 3) проанализировать все полученные комментарии и предложения, оценить целесообразность их внедрения.

Шаблон анкеты приведен в приложении 3. Примеры анализа результатов анкетирования приведены ниже на рис. 1.

3 Общие рекомендации по организации анкетирования описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 10.

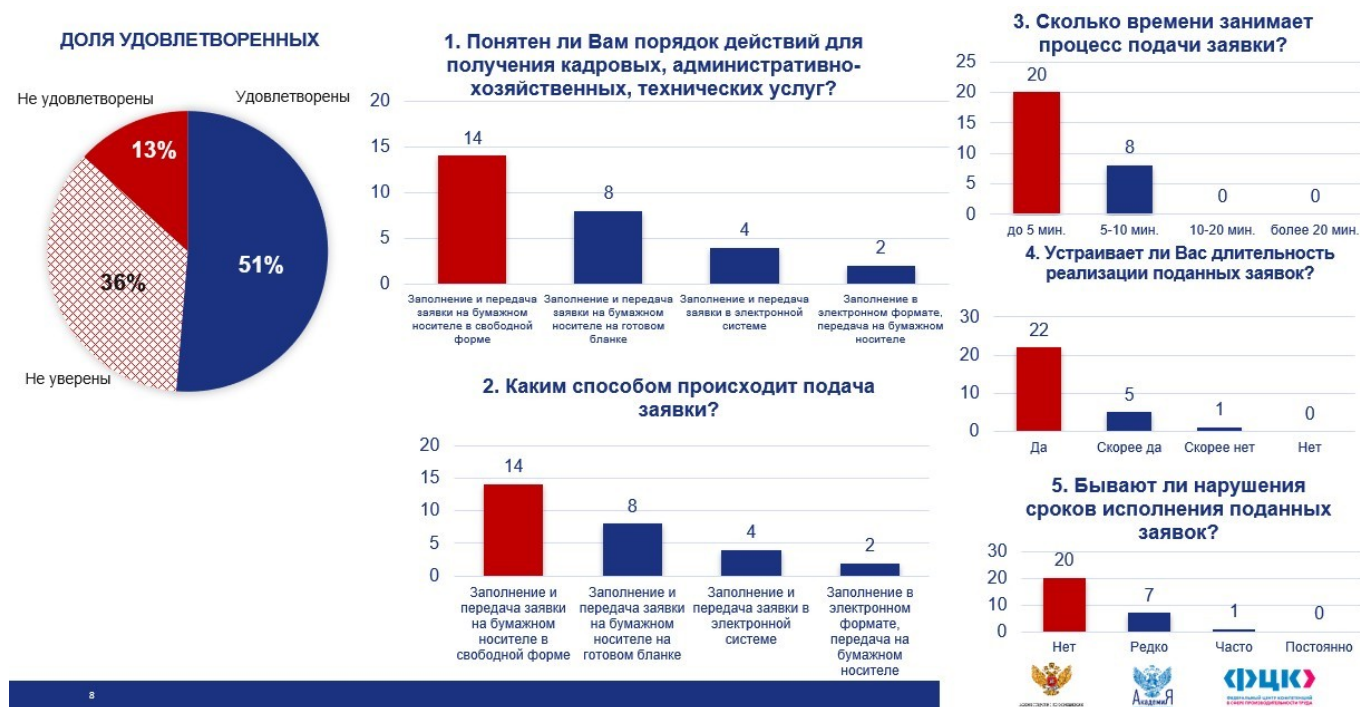


Рис. 1. Примеры анализа результатов анкетирования

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

- непонятный алгоритм действий для получения услуги по заявке;
- длительность процесса подачи заявок;
- необходимость заполнения заявок на бумажных носителях в определённом месте.

2.3 Разработка карты текущего состояния процесса

Дальнейшая диагностика процесса заключается в построении (описании) карты текущего состояния процесса⁴ и в сборе фактических данных по процессу в отношении его ключевых показателей.

Рабочей группе необходимо:

- 1) разработать карту текущего состояния процесса (рис. 2);

⁴ Общие рекомендации по построению карты текущего состояния процесса описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 13.

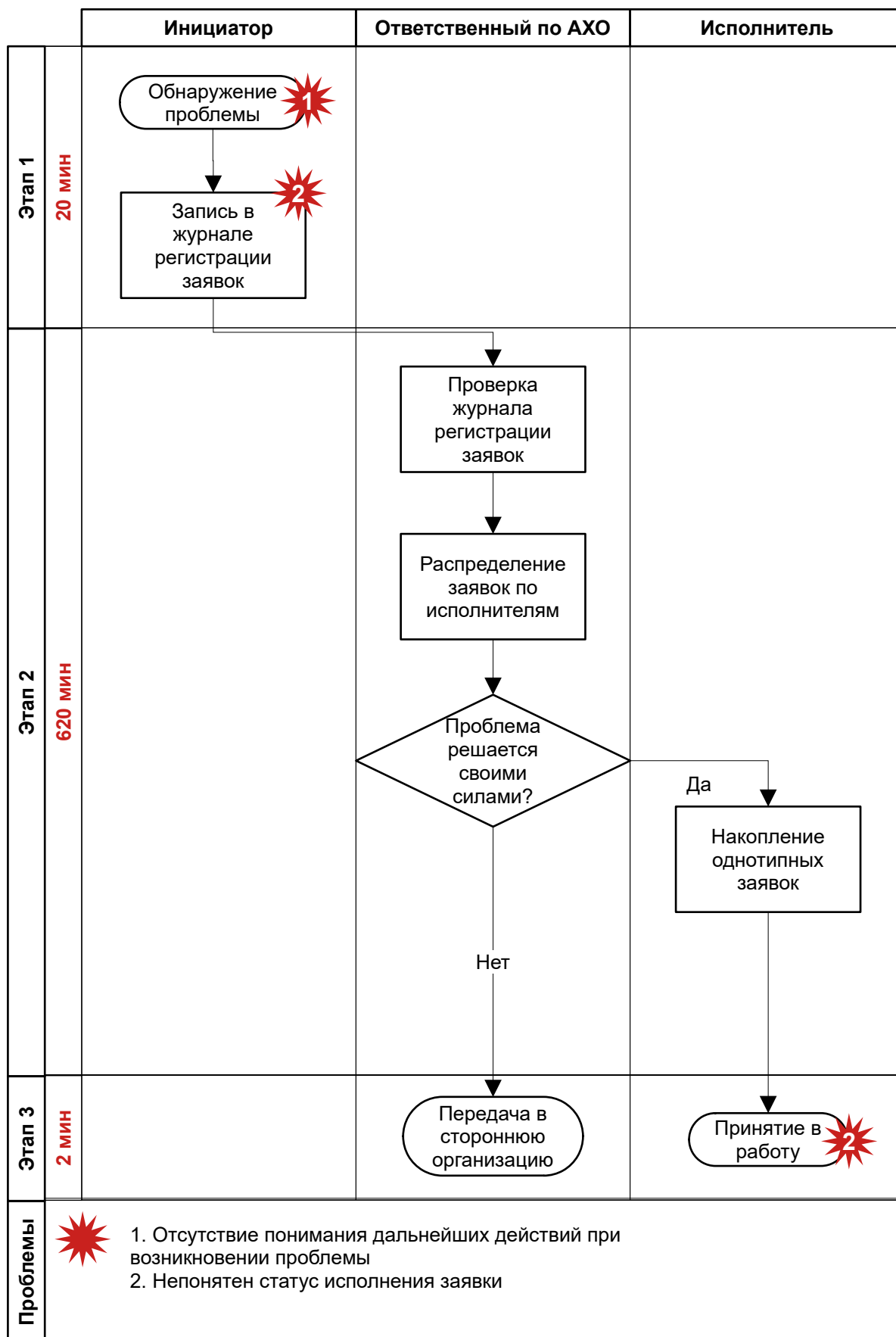


Рис. 2. Карта текущего состояния процесса

2) рассчитать общее время протекания процесса и прочих фактических значений ключевых показателей. Элементы процесса и выявленные проблемы в каждом элементе необходимо зафиксировать при помощи фото- или видеоаппаратуры и отразить проблемы в карте;

3) вписать фактические значения ключевых показателей в карточку проекта, в столбце «Текущий показатель»;

4) разместить результаты на информационном стенде и перейти к выполнению мониторинга ключевых показателей.

2.4 Анализ ключевых показателей процесса

Следующие шаги в изучении текущего состояния процесса заключаются в сборе статистики по ключевым показателям процесса для дальнейшего определения коренных причин их отклонений от целевых значений и разработке решений по их устранению. Рабочей группе необходимо:

1) организовать *замер фактических значений*⁵ ключевых показателей по каждому элементу процесса путем хронометража (рис. 3, 4);

Примечание — рекомендуется провести не менее десяти замеров;

2) выявить отклонения и проблемы их вызывающие;

3) разместить результаты на информационном стенде и перейти к выполнению следующего этапа — разработке решений.

Результаты хронометража (5 замеров)

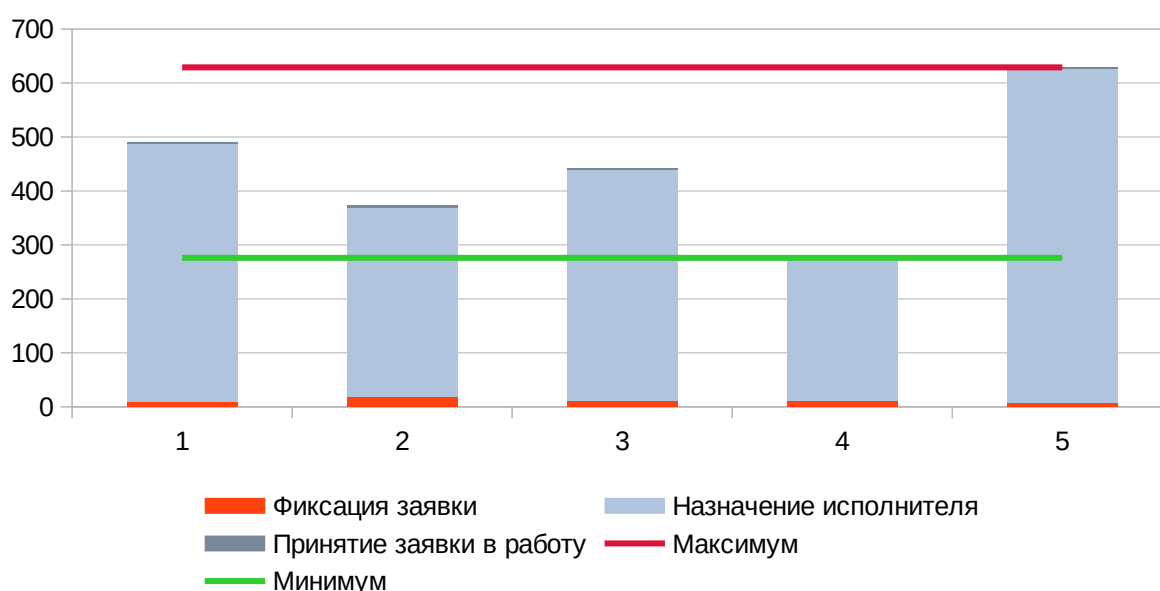


Рис. 3. Результат анализа времени протекания процесса

⁵ Общие рекомендации по замеру и анализу фактических значений описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 17.

Этап	Замеры (сек)										Мин	Макс	Колеб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Фиксация заявки	8	18	10	12	7	-	-	-	-	-	7	18	11
Назначение исполнителя	480	350	430	260	620	-	-	-	-	-	260	620	360
Принятие заявки в работу	2	5	2	4	2	-	-	-	-	-	2	5	3
Итого	490	373	442	276	629	-	-	-	-	-			

Рис. 4. Результат анализа времени протекания процесса
ВВП текущего состояния является максимальное значение в выборке.

2.5 Значения ключевых показателей текущего состояния

Наименование показателя (ед. изм.)	Значение
1. Время протекания процесса (ВПП) подачи внутренней заявки (мин)	620
2. Уровень удовлетворенности процессом исполнения заявок (%)	51

2.6 Типовые проблемы в процессе

- 1) Отсутствие понимания дальнейших действий при обнаружении проблемы;
- 2) заявителю непонятен статус исполнения заявки;
- 3) ожидание сотрудника на рабочем месте для подачи заявки;
- 4) потеря заявок.

ЭТАП 3. РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ

3.1 Задачи этапа

- Выявить коренные причины проблем по процессу;
- разработать предложения по улучшению;
- описать целевой процесс организации работы входной группы;
- определить целевые значения ключевых показателей процесса;
- разработать и утвердить план мероприятий по улучшениям.

3.2 Выявление причин и разработка предложений по улучшению

На следующем этапе рабочей группе следует разработать предложения по улучшению (предложить решения по устранению коренных причин), которые требуется внедрить в период реализации проекта. Для этого рабочая группа должна:

- 1) при помощи *методик решения проблем*⁶ разработать предложения по устранению ключевых причин по всем выявленным проблемам;

⁶ Пример методики решения проблем «5 почему» описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 19.

Примечание — важно взаимодействие со службами (экспертами), ответственными за процессы (участки), на которые влияют предлагаемые решения;

2) оценить риски негативных последствий по отношению к смежным процессам для каждого предлагаемого решения.

3.3 Типовые причины проблем и их решения

Проблема	Причина	Решение
- Заявки теряются и не реализовываются; - отсутствует понимание статуса заявки; - отсутствует обратная связь по заявке.	Отсутствие единого алгоритма подачи и реализации заявок.	1) Развертывание программного обеспечения для автоматизации рабочих процессов, управления задачами и согласования документов (на базе коммерческих или свободных решений типа FreeScout).

3.4 Разработка карты целевого состояния процесса

Рабочей группе необходимо:

- 1) разработать карту *целевого состояния процесса*⁷ (рис. 5).

⁷ Общие рекомендации по построению карты целевого состояния процесса описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 19.

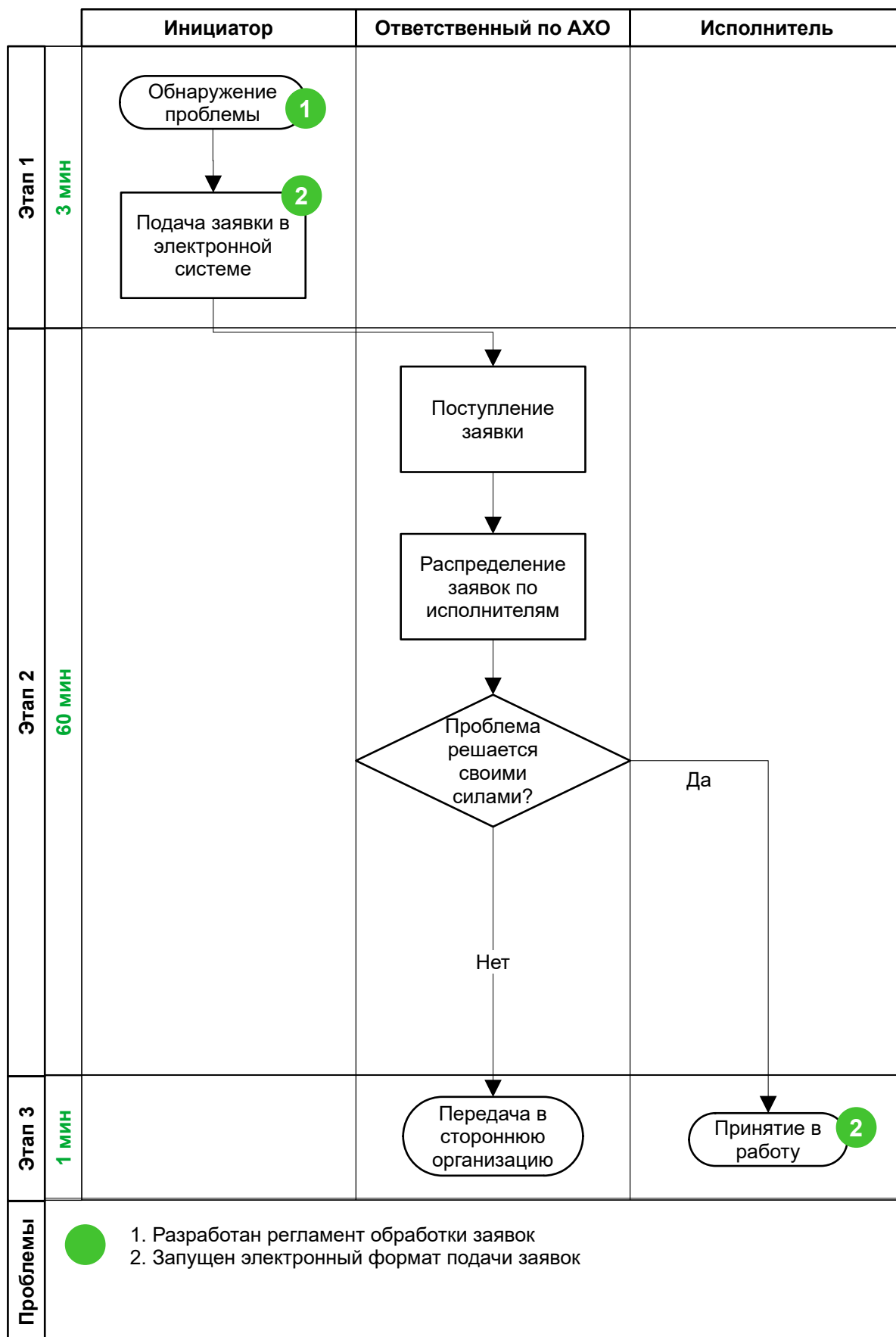


Рис. 5. Карта целевого состояния процесса

2) рассчитать общее целевое время протекания процесса и прочих целевых значений ключевых показателей.

3) вписать целевые значения ключевых показателей в карточку проекта в столбце «Целевой показатель».

4) разместить результаты на информационном стенде и перейти к выполнению разработки плана мероприятий по достижению целевых значений ключевых показателей.

3.5 Значения ключевых показателей целевого состояния

Наименование показателя (ед. изм.)	Значение
1. Время протекания процесса (ВПП) подачи внутренней заявки (мин)	2
2. Уровень удовлетворенности процессом исполнения заявок (%)	80

3.6 Разработка плана мероприятий

Далее рабочей группе требуется:

1) на основании разработанных предложений по улучшению, с учетом компенсирующих мероприятий по снижению рисков, составить *план мероприятий*⁸.

2) определить периодичность контроля выполнения мероприятий по плану. Рекомендуется периодичность не реже 1 раза в неделю.

3) подготовить все информационные материалы по проделанной работе и организовать совещание всех участников проекта, где необходимо получить обратную связь от пользователей процесса в виде одобрения или корректировки результатов и предлагаемых решений.

4) утвердить у заказчика проекта план мероприятий и приступить к его реализации.

ЭТАП 4. ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ

4.1 Задачи этапа

- Реализовать улучшения по плану мероприятий.

4.2 Реализация улучшений

Реализация улучшений производится согласно плану мероприятий по проекту. Руководителю проекта производить контроль выполнения мероприятий не реже 1 раза в неделю.

⁸ Общие рекомендации по разработке плана мероприятий описаны в документе «Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшениям в общеобразовательных организациях» // ФЦК, 2022 — С. 22.

4.3 Решение. Развертывание автоматизации рабочих процессов, управления задачами и согласования документов на базе свободного ПО ФриСкаут.

Ссылка на скачивание ПО: <https://freescout.net/ru/>

Возможности ФриСкаут:

- Без абонентской платы, платы за количество заявок или за количество учетных записей работников образовательной организации;
- установка ПО может быть произведена силами образовательной организации;
- хранение данных на сервере образовательной организации;
- поддерживается русский язык;
- интуитивно понятный интерфейс;
- интеграция с электронной почтой и возможность ответа на заявки прямо из электронной почты;
- предупреждение, когда два работника одновременно просматривают одну и ту же заявку или отвечают;
- пуш-уведомления в браузере;
- внутренние примечания к заявкам;
- гибкая настройка уведомлений на почту;
- автоответы;
- поддержка нескольких почтовых ящиков;
- поиск по заявкам;
- шаблонные ответы;
- теги;
- чат на сайт;
- интеграция с мессенджерами;
- сценарии (автоматизированные действия);
- отзывы;
- отслеживание времени выполнения заявки;
- учёт заявок;
- двухфакторная авторизация;
- графики и отчёты;
- уведомления в мобильных приложениях;
- SMS-уведомления;
- канбан-доски.

ЭТАП 5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

5.1 Задачи этапа

- Провести итоговое анкетирование;
- оценить степень достижения целевых значений показателей процесса;
- принять решение о закрытии или продолжении проекта.

5.2 Проведение итогового анкетирования

Определение степени удовлетворенности после внедренных улучшений производится путем итогового анкетирования. Шаги итогового анкетирования аналогичны шагам анкетирования в пункте 2.2.



Рис. 6. Сравнительный анализ уровня удовлетворенности по результатам итогового анкетирования

Примечание — анкетирование следует проводить для тех же участников (желательно одних и тех же лиц), что и на этапе 2;

5.3 Подведение итогов и закрытие проекта

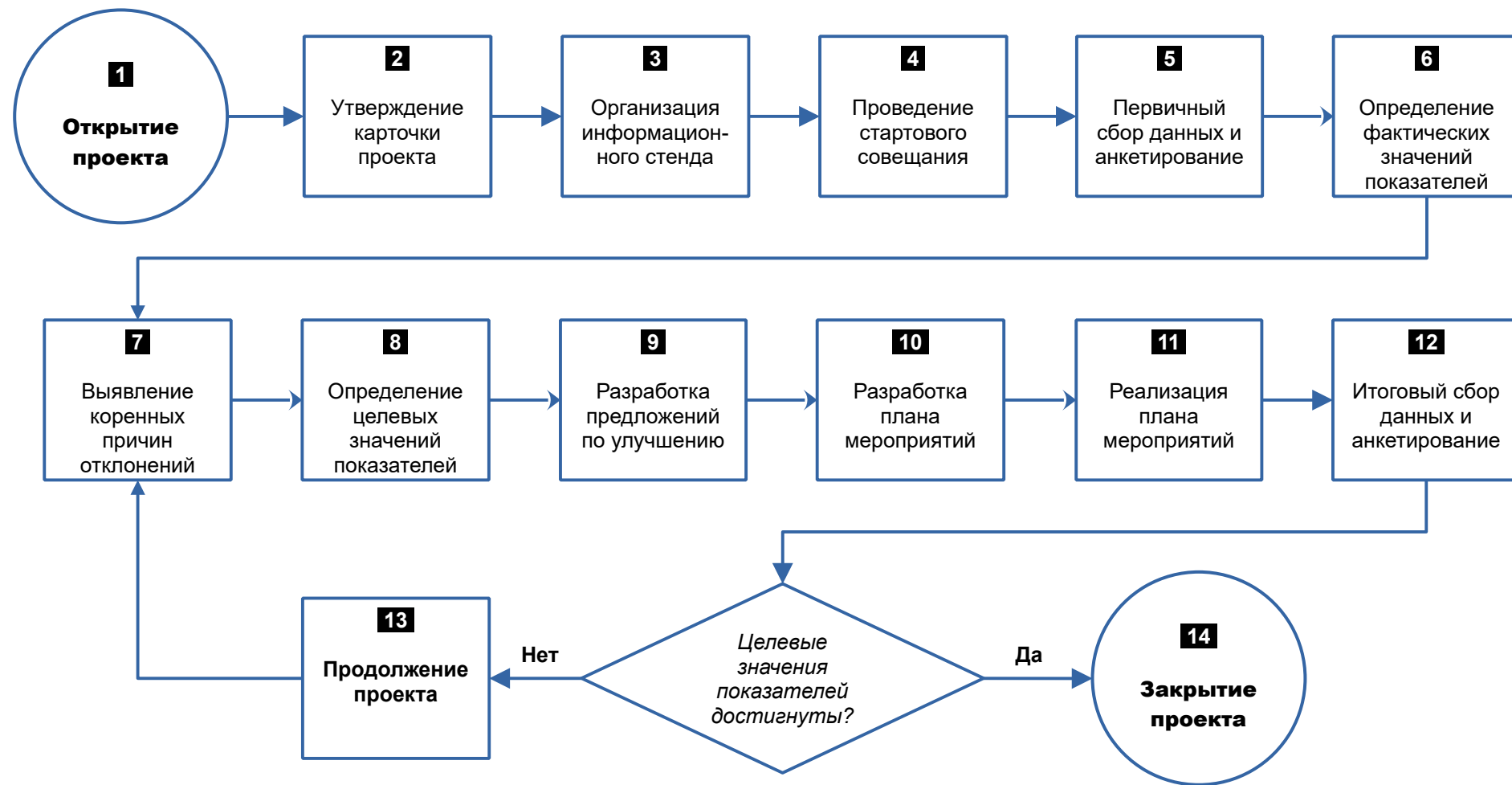
Рабочей группе необходимо:

- 1) провести необходимые итоговые измерения ключевых показателей;
- 2) разместить итоговые материалы на информационном стенде;
- 3) подготовить отчетную презентацию о ходе реализации проекта и результатах (при необходимости);
- 4) организовать и пригласить на завершающее совещание пользователей процесса, владельца процесса, заказчика проекта и членов рабочей группы;
- 5) провести совещание и совместно обсудить итоговые материалы проекта:
 - результаты начального и итогового анкетирования;
 - план мероприятий со статусом исполнения;
 - результаты измерений.

6) В случае недостижения целевых показателей процесса или неполной реализации мероприятий по улучшению процесса может быть принято решение о продлении проекта и возвращении на необходимые предыдущие этапы (проведение дополнительного анализа для определения причин отклонений и разработки и внедрения новых мероприятий по улучшению).

7) При полном или частичном (на усмотрение заказчика проекта) достижении целевых показателей — заказчику проекта необходимо принять решение о закрытии проекта и возможном поощрении его участников.

Приложение 1. Схема реализации типового решения



Приложение 2. Типовая карточка проекта (шаблон)

КАРТОЧКА ПРОЕКТА

УТВЕРЖДАЮ _____ Л. Н. Толстой
подпись

«Реализация типового решения «Внутренние заявки» в ГБОУ Школа № N»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта			2. Основание выбора		
Заказчик проекта: Л. Н. Толстой Клиенты процесса: участники образовательного процесса Периметр проекта: ГБОУ Школа № N Границы процесса: от возникновения потребности в получении услуги до приема заявки в работу Владелец процесса: А. С. Пушкин Руководитель проекта: С. П. Королёв Команда проекта: К. Э. Циолковский, Д. И. Менделеев, А. С. Попов, И. В. Курчатов, Н. И. Лобачевский, А. Н. Туполев			- Длительный срок реализации заявок; - отсутствие единого алгоритма подачи заявок; - длительное время поиска и обработки информации.		
2. Цели и плановый эффект			4. Ключевые события проекта		
Наименование цели	Факт	Цель	Наименование события	Начало	Оконч.
1. Время протекания процесса (ВПП) подачи внутренней заявки (мин)	30	3	1. Старт проекта	04.02.22	
2. Уровень удовлетворенности процессом исполнения заявок (%)	51	80	2. Диагностика и целевое состояние - Анализ текущего состояния - Разработка улучшений - Разработка плана мероприятий	04.02.22 04.02.22 27.02.22 15.03.22	29.03.22 27.02.22 15.03.22 29.03.22
			3. Внедрение улучшений	29.03.22	01.05.22
			4. Закрепление результатов и закрытие проекта - Проведение анкетирования - Совещание по защите результатов	29.03.22 01.04.22 01.05.19	01.05.22 24.04.22 01.05.22

Приложение 3. Анкета удовлетворенности организацией процесса внутренних заявок (образец)

№	Вопрос	Ответ
1	Понятен ли Вам порядок действий для получения кадровых, административно-хозяйственных, технических услуг (например, написать заявление на отпуск, подать заявку на замену/ремонт мебели)?	☐ Нет ☐ Скорее нет ☐ Да ☐ Скорее да
2	Каким способом происходит подача заявки?	☐ Заполнение и передача заявки в электронной системе ☐ Заполнение в электронном формате, передача на бумажном носителе ☐ Заполнение и передача заявки на бумажном носителе на готовом бланке ☐ Заполнение и передача заявки на бумажном носителе в свободной форме
3	Сколько времени занимает процесс подачи заявки?	☐ до 5 мин. ☐ 5-10 мин. ☐ 10-20 мин. ☐ более 20 мин.
4	Сколько времени занимает ожидание в очереди для получения обеда?	☐ 1-3 мин. ☐ 3-5 мин. ☐ 5-10 мин. ☐ Не знаю ☐ Ваш вариант:
5	Устраивает ли Вас длительность реализации поданных заявок?	☐ Нет ☐ Скорее нет ☐ Да ☐ Скорее да
6	Бывают ли нарушения сроков исполнения поданных заявок?	☐ Нет ☐ Редко ☐ Часто ☐ Постоянно
7	Какие рекомендации Вы можете дать для администрации школы по организации заявок?	<i>Пожалуйста, напишите свои рекомендации в свободной форме на обратной стороне анкеты →</i>