



**ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ШКОЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ**

КОРОБОЧНОЕ РЕШЕНИЕ «СТОЛОВАЯ»

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.....	12
3.1 Задачи этапа.....	12
3.2 Выявление причин и разработка предложений по улучшению.....	12
3.3 Типовые причины проблем и их решения.....	12
3.4 Разработка карты целевого состояния процесса.....	13
3.5 Значения ключевых показателей целевого состояния.....	15
3.6 Разработка плана мероприятий.....	15
Этап 4. Внедрение улучшений.....	15
4.1 Задачи этапа.....	15
4.2 Реализация улучшений.....	15
4.3 Решение 1. Внедрение системы «Ладощки».....	15
4.4 Другие примеры реализованных улучшений процесса.....	16
Этап 5. Подведение итогов.....	21
5.1 Задачи этапа.....	21

5.2 Проведение итогового анкетирования.....	21
5.3 Подведение итогов и закрытие проекта.....	21
Приложение 1. Схема реализации типового решения.....	23
Приложение 2. Типовая карточка проекта (шаблон).....	24
Приложение 3. Анкета удовлетворенности процессом питания (образец).....	25

0. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

0.1 Введение

Коробочное (типовое) решение «Столовая» (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 организации услуг питания для участников образовательного процесса в общеобразовательных организациях РФ.

0.3 Задачи проекта

- Оптимизация временных затрат участников образовательного процесса при получении услуг питания;
- подготовка и внедрение предложений по сокращению неэффективных временных затрат при пользовании столовой;
- определение необходимого и достаточного количества посадочных мест в столовой, мебели и инвентаря столовой.

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 организации питания);

- 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 столовой);
- 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»;
- «Диаграмма «Спагетти»;
- «5С в школе»;
- «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;

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.

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

- 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) получения услуг питания (мин)
2. Уровень удовлетворенности организацией процессов в столовой (%)

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.

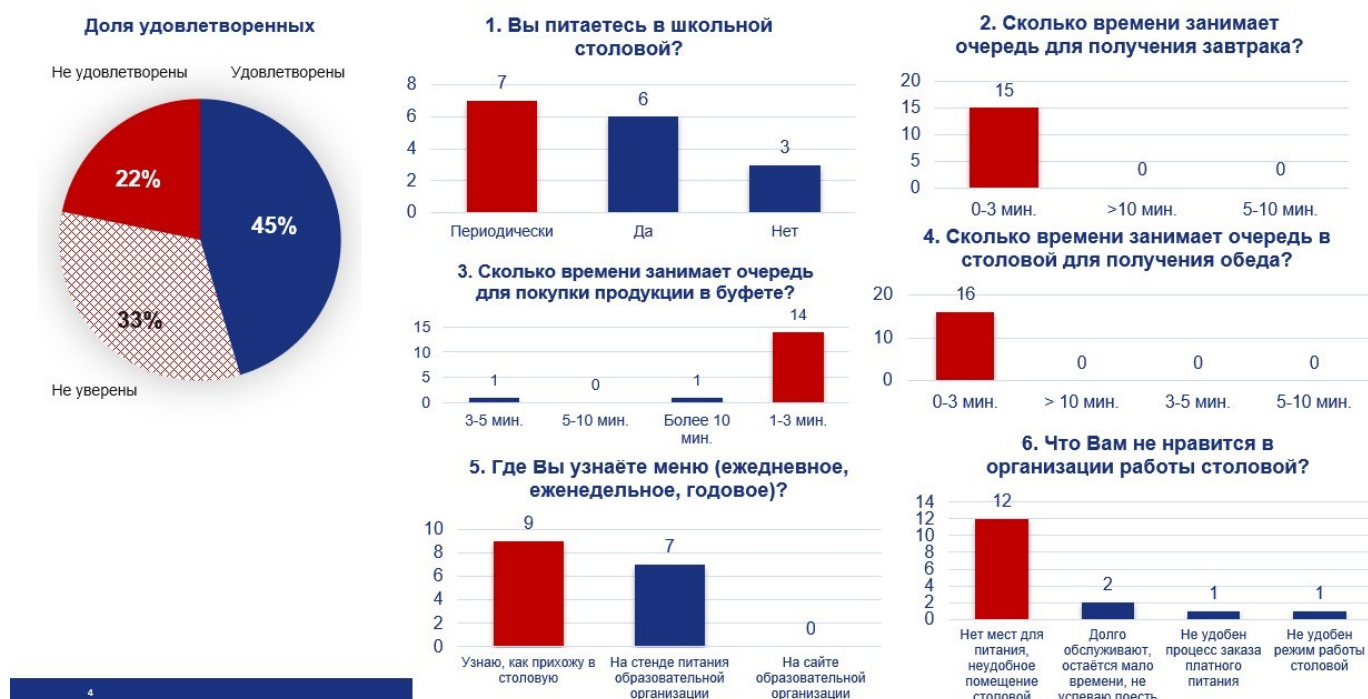


Рис. 1. Примеры анализа результатов анкетирования

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

- длительное получение завтрака (обеда);
- нехватка посадочных мест для приема пищи;
- неорганизованность процесса получения питания на раздаточном столе.

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

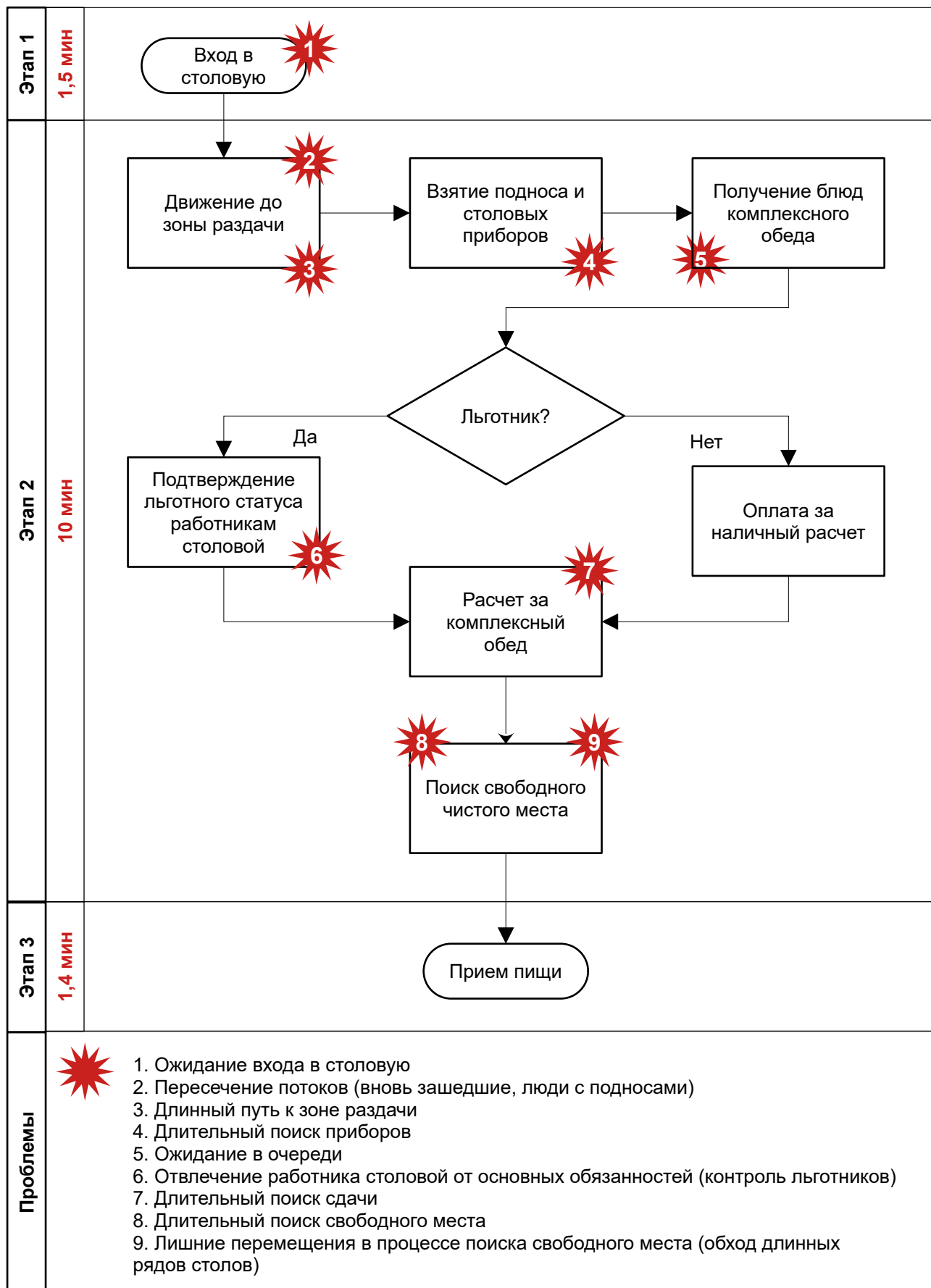


Рис. 3. Карта текущего состояния процесса

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.

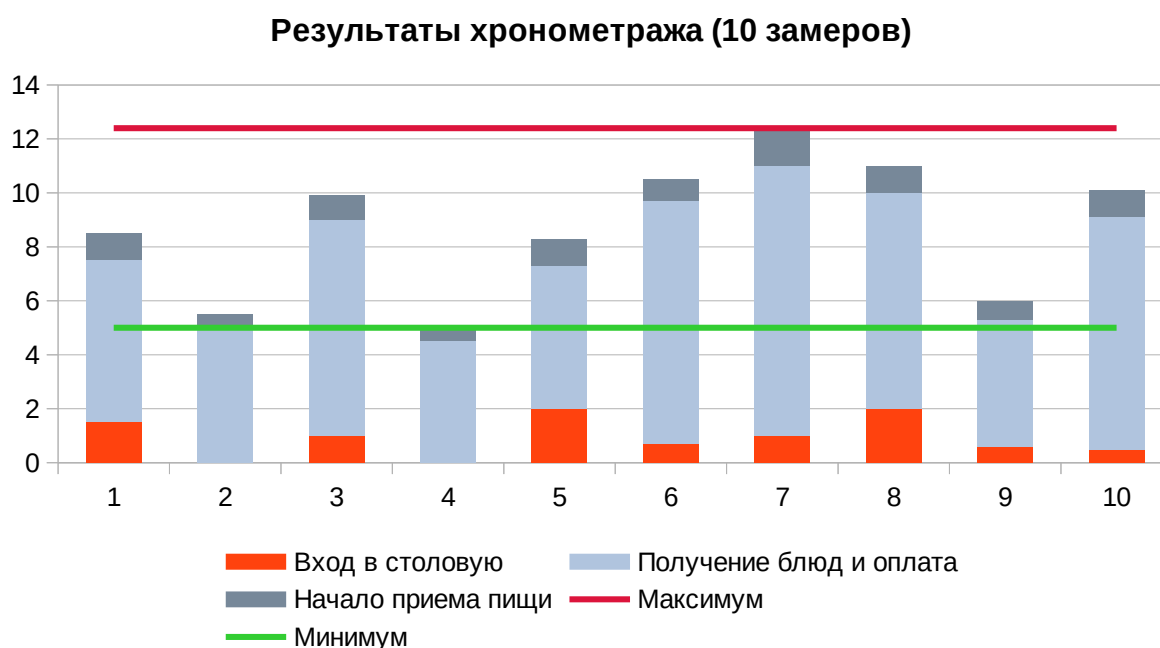


Рис. 3. Результат анализа времени протекания процесса

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			
Вход в столовую	1,5	0	1	0	2	0,7	1	2	0,6	0,5	0	2	2
Получение блюд и оплата	6	5	8	4,5	5,3	9	10	8	4,7	8,6	4,5	10	5,5
Начало приема пищи	1	0,5	0,9	0,5	1	0,8	1,4	1	0,7	1	0,5	1,4	0,9
ИТОГО	8,5	5,5	9,9	5	8,3	10,5	12,4	11	6	10,1			

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) получения услуг питания (мин)	12,4
2. Уровень удовлетворенности организацией процессов в столовой (%)	47

2.6 Типовые проблемы в процессе

- 1) Образование большого скопления любых категорий учащихся в очереди при входе в помещение столовой.
- 2) Большое количество горячих блюд в одной руке у учащегося при его перемещении по залу.
- 3) Неудобное расположение стенда с меню и нечитаема на нем информация.
- 4) Размещение учащимися своих рюкзаков на полу в период приема пищи.
- 5) Медленное движение очереди у раздаточного стола.
- 6) Длинный путь к зоне раздачи.
- 7) Длительный поиск различных столовых приборов.
- 8) Отвлечение работника столовой от основных обязанностей (контроль льготных учащихся).
- 9) Длительный поиск свободного места в зале.
- 10) Лишние перемещения в процессе поиска свободного места (обход длинных рядов столов).
- 11) Ожидание блюд (начальные классы).

ЭТАП 3. РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ

3.1 Задачи этапа

- Выявить коренные причины проблем по процессу;
- разработать предложения по улучшению;
- описать целевой процесс;
- 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;

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

№	Причина	№	Решение
1.1	Отсутствие понимания о ежедневном количестве учащихся, которым требуется питание на бесплатной основе.	1.1.1	Подготовка к технологии автоматизированной безналичной оплаты питания: педагогический работник информирует работников столовой о фактической численности обучающихся в классе ежедневно, через мессенджер.
		1.1.2	Подготовка к технологии автоматизированной безналичной оплаты питания: работникам столовой следует накрывать столы до учащихся (100% блюд со столовыми приборами на столах).
1.2	Неоптимальный график питания учащихся.	1.2.1	Изменить график питания с учетом равномерной загрузки столовой во все перемены, а также с учетом системы

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

№	Причина	№	Решение
			автоматизированной безналичной оплаты питания. Добавить на школьный портал актуальной график.
1.3	Неоптимальная организация мебели и пространства в общем зале приема пищи.	1.5.1	Разработать оптимальную схему расположения столов в зале приема пищи. Организовать размещение столов в соответствии со схемой.
2.1	Отсутствие подносов в зоне раздаточного стола.	2.1.1	Разместить подносы в зоне раздачи.
3.1	Отсутствует возможность приобретения терминала безналичной оплаты.	3.1.1	Внедрение системы «Ладошки».
4.1	Нерациональное размещение начала зоны раздачи.	4.1.1	Перемещение места хранения чистых подносов ближе ко входу в столовую.
		4.1.2	Разворот направления выдачи блюд в сторону кассы.
5.1	Отсутствие порядка идентификации льготных учащихся.	5.1.1	Выдача карточек с фото для льготных учащихся.
6.1	Отсутствие закрепления столов за классами.	6.1.1	Закрепление столов за каждым классом с визуализацией размещения каждого класса.
7.1	Мало проходов между рядами столов.	7.1.1	Разделение рядов составных столов на отдельно стоящие столы.

3.4 Разработка карты целевого состояния процесса

Рабочей группе необходимо:

- 1) разработать карту целевого состояния процесса⁷ (рис. 5);

⁷ Общие рекомендации по построению карты целевого состояния процесса описаны в документе

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

Примечание — целевые значения рассчитываются с учетом отраслевых норм и правил, например, строительных сводов правил (СП 251.1325800.2016 «Здания общеобразовательных организаций. Правила проектирования») или санитарных норм (СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания»);

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

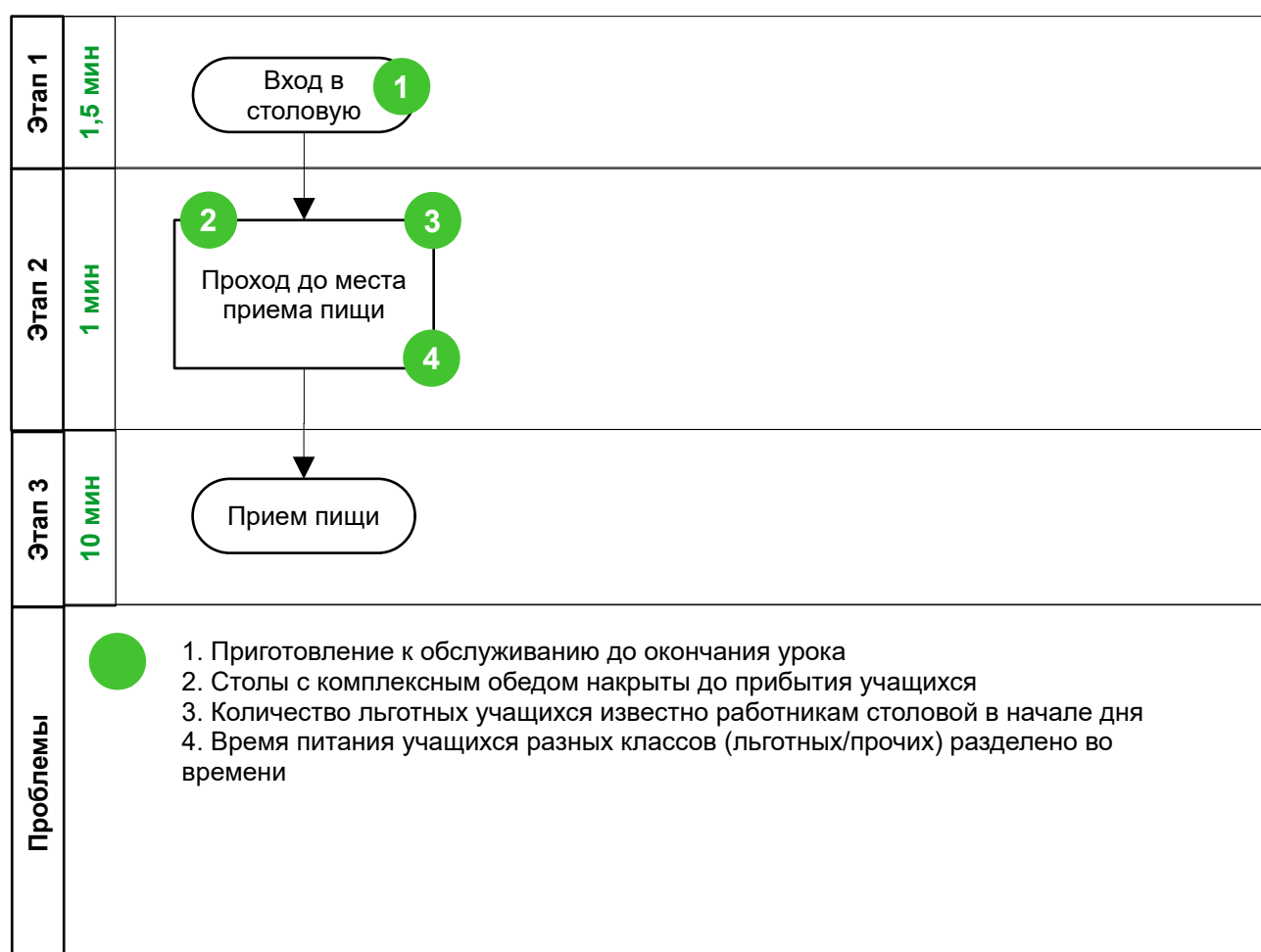


Рис. 5. Карта целевого состояния процесса

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) получения услуг питания (мин)	1,5
2. Уровень удовлетворенности организацией процессов в столовой (%)	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.

4.3 Решение 1. Внедрение системы «Ладшки»

По статистике 90% детей тратят деньги на чипсы, сладости или вообще ходят весь день голодные — ведь родители все равно не узнают. Система безналичной оплаты питания для школьников «Ладшки» помогает решать эту проблему.

Система удобна, прежде всего, тем, что родителям больше не нужно давать детям наличные деньги на питание, при этом они могут быть уверены, что средства,

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

выделенные ребенку на обед или завтрак, будут потрачены только на эти цели.

Преимущества очевидны: школьники не носят в школу наличные, снижается вероятность потери денег, дети гарантированно получают полноценное горячее питание, а не тратят средства на что-то другое. Кассирам в столовой не нужно беспокоиться о сдаче, тем самым обслуживание школьников на линии раздачи происходит быстрее. Деньги при этом хранятся в безналичной форме на лицевом счете.

Подробную и своевременную информацию о том, что съел их ребенок, родители могут посмотреть в личном кабинете или по СМС.

Пополнять счет школьника можно множеством способов:

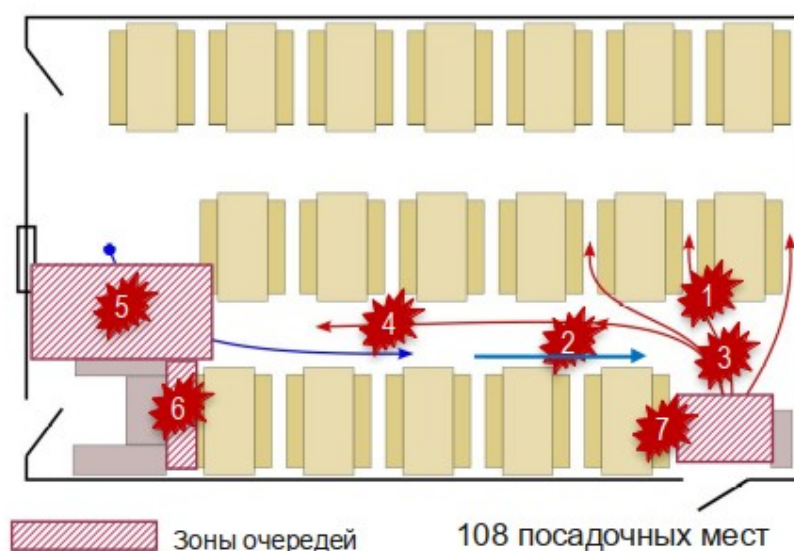
- привязав банковскую карту к счету ребенка на сайте. Счет будет пополняться автоматически;
- через интернет-банк и мобильное приложение Сбербанк Онлайн;
- в банкоматах и терминалах ПАО Сбербанка.

Заявка на подключение к проекту находится по данной ссылке <https://ладошки.дети/request>.

4.4 Другие примеры реализованных улучшений процесса

Пример 1. Перепланировка помещения столовой в целях увеличения посадочных мест

Состояние до улучшения

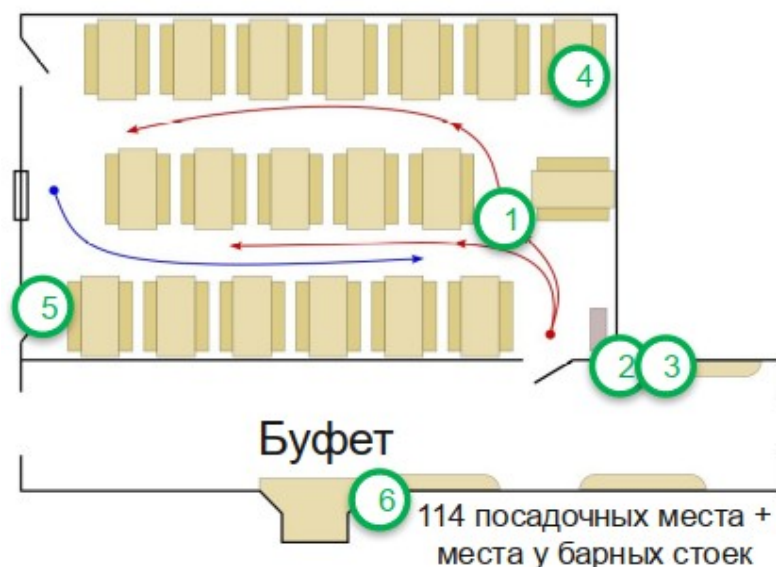


Проблемы:

- очередь из-за узких проходов;
- очередь из-за столкновение потоков на вход и выход;
- очередь на входе из-за просмотра меню на входе;

- очередь из-за поиска места;
- очередь при сдаче грязной посуды;
- близкое размещение стола к столам с грязной посудой;
- лавочка стоит на проходе, мешает входу и выходу, приёму пищи;
- непопулярность использования столовой;

Состояние после улучшения

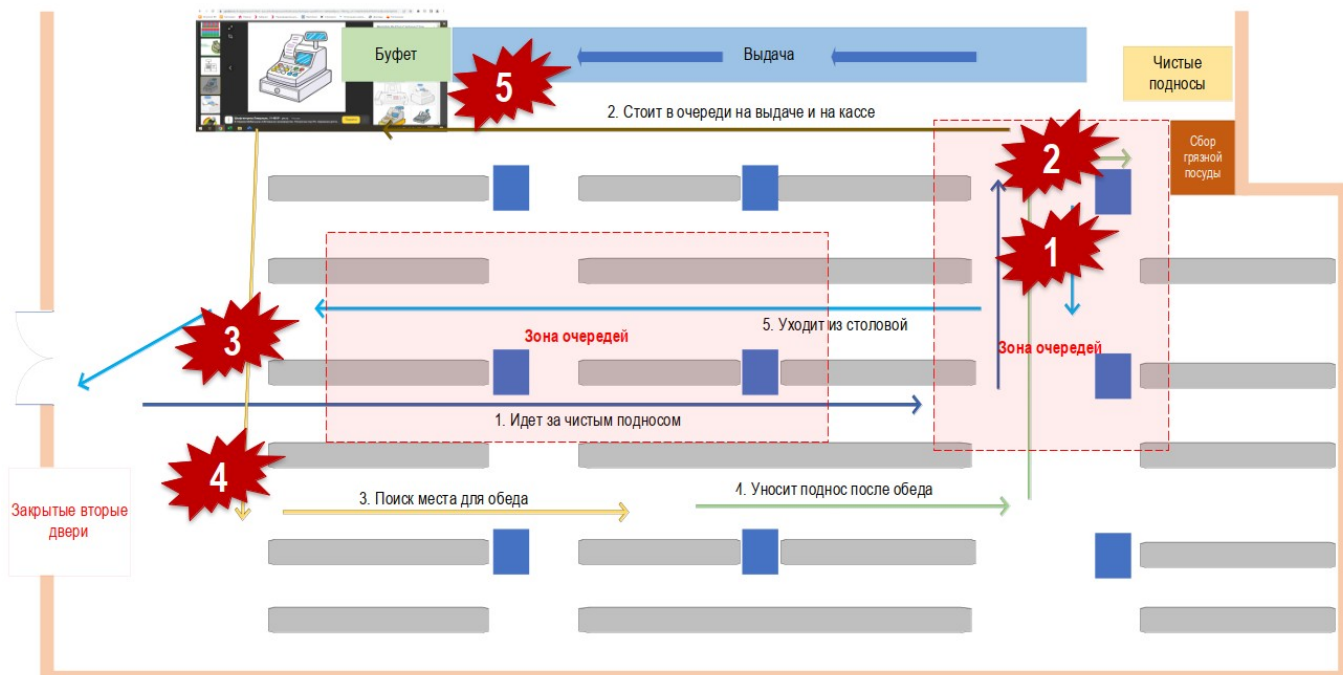
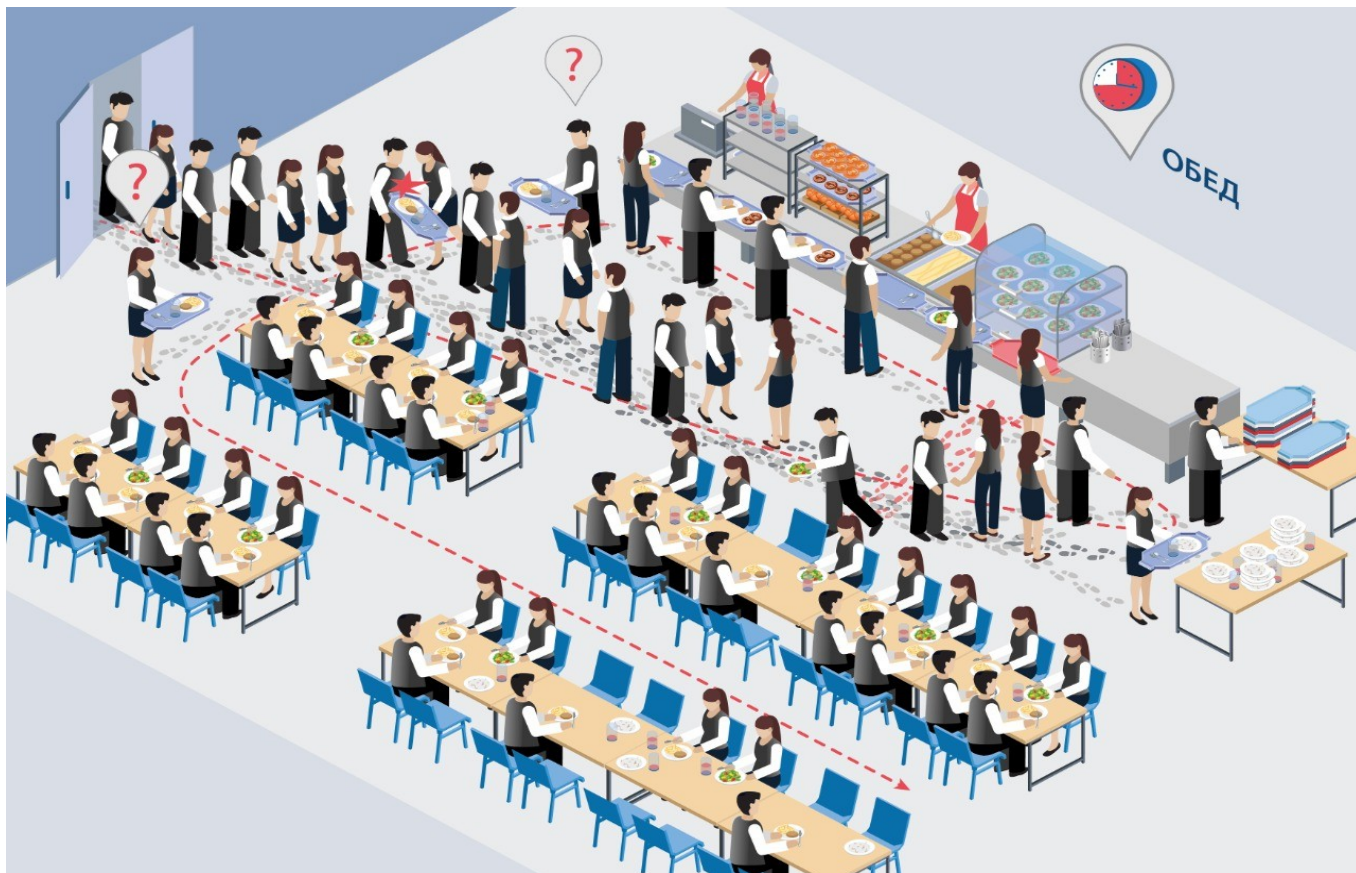


Решения:

- увеличение прохода к третьему ряду;
- закрепление меню на входе в столовой;
- добавление QR-кодов со ссылкой на меню в каждом классе;
- установление табличек на столы для отображения номеров классов;
- замена столов для грязной посуды на тележки для персонала;
- добавление стола;
- организация буфета и добавление барных стоек.

Пример 2. Перепланировка помещения столовой в целях выравнивания потока движения учащихся и увеличения пропускной способности

Состояние до улучшения



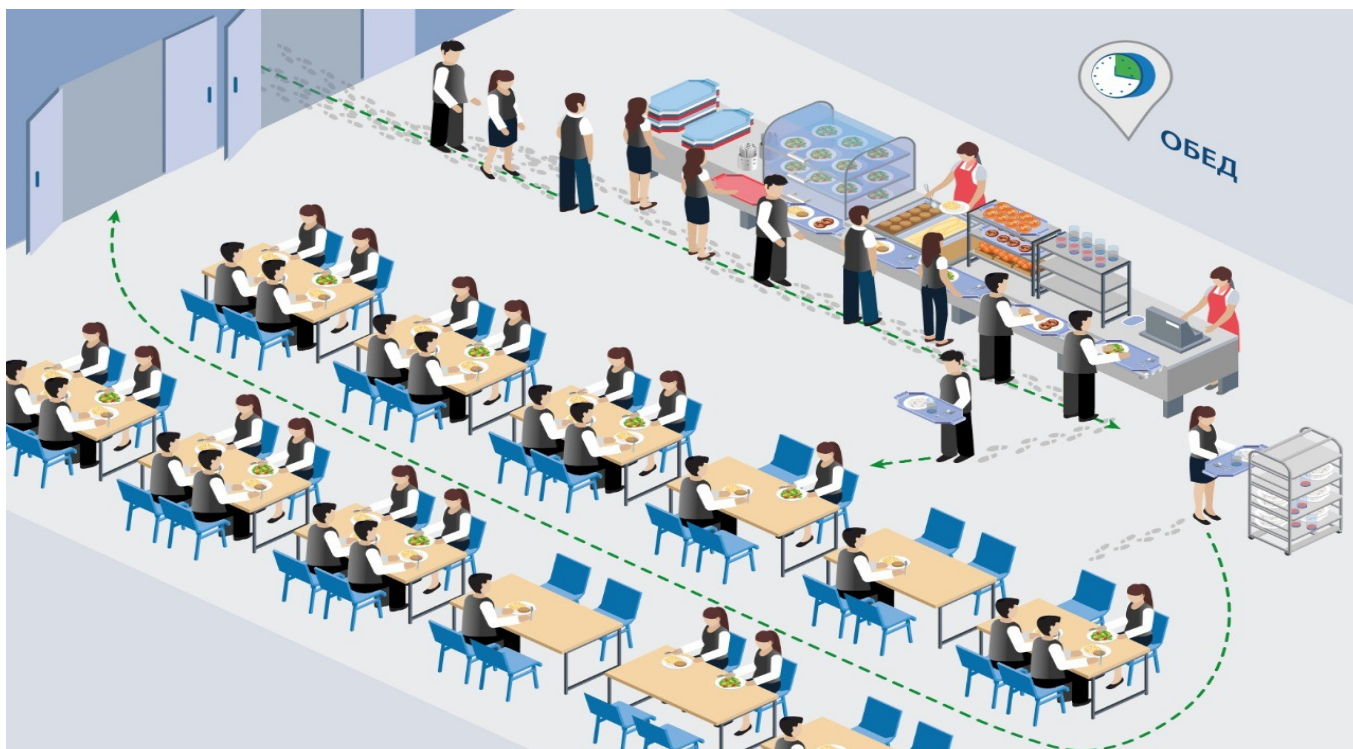
Проблемы:

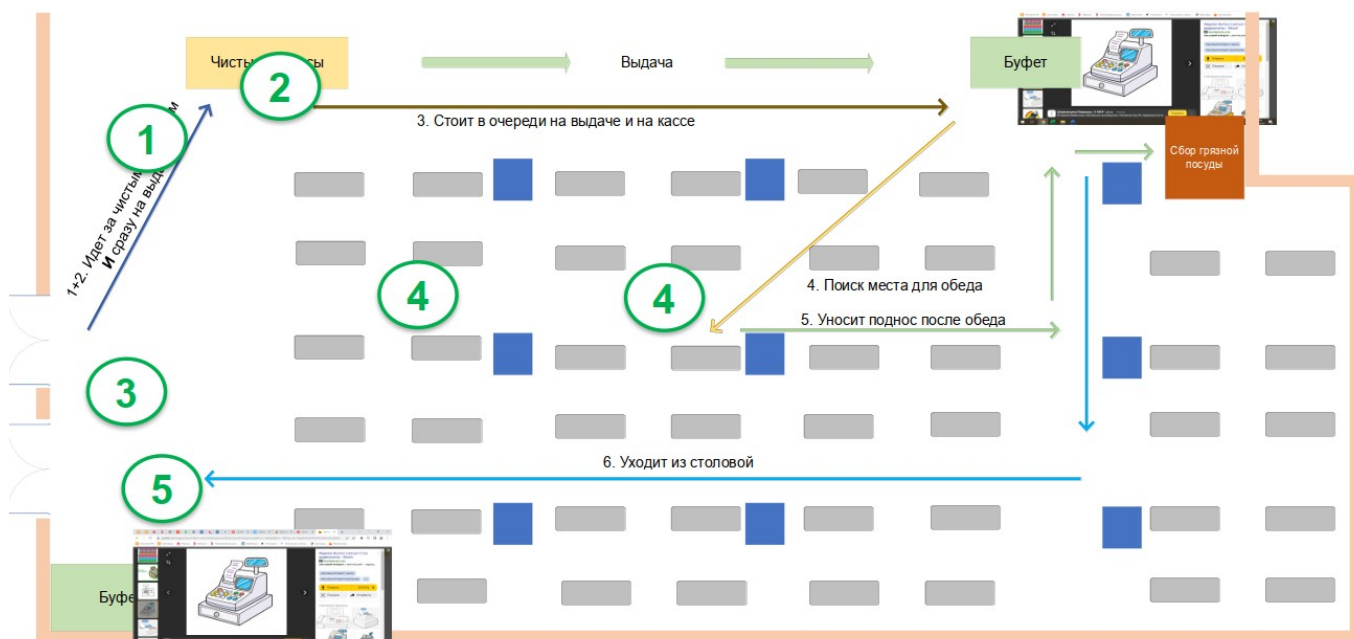
- лишние переходы за чистыми подносами в конце столовой;
- большая очередь в начале раздачи;
- пересечение потоков при входе\выходе и после выдачи обеда;
- долгий поиск свободного места для обеда;
- единая очередь за платными обедами и в буфет.



Рис. 6. Пересечение и ожидание потоков на входе и выходе

Состояние после улучшения





Решения:

- перенесли место хранения подносов ближе ко входу в столовую;
- перенесли направление раздачи в противоположную сторону;
- открыли вторую дверь в столовую для разведения потоков;
- раздвинули все столы для образования дополнительных проходов;
- перенесли буфет в свободную зону в столовой для сокращения очередей.



Рис. 7. Разделены потоки на вход и выход.

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.

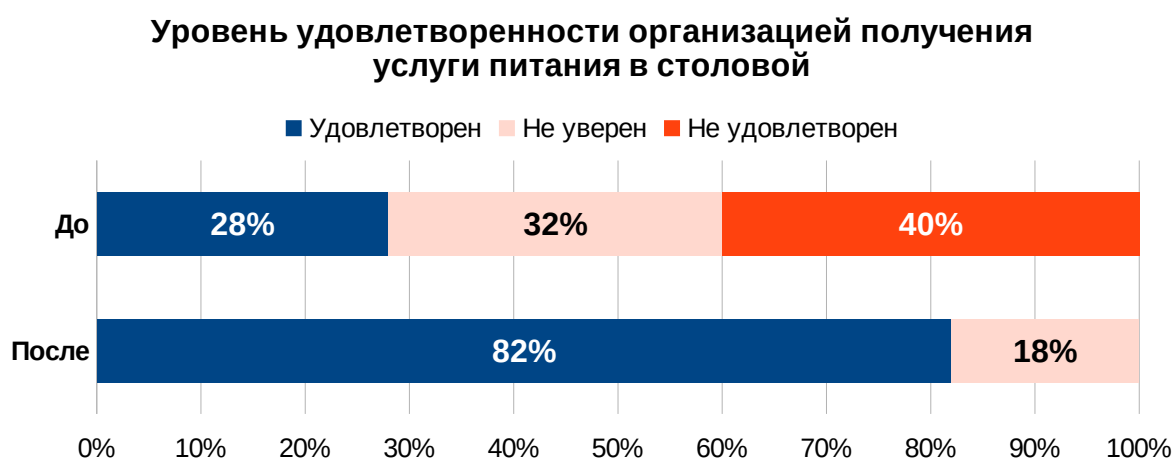


Рис. 7. Сравнительный анализ уровня удовлетворенности по результатам итогового анкетирования

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:

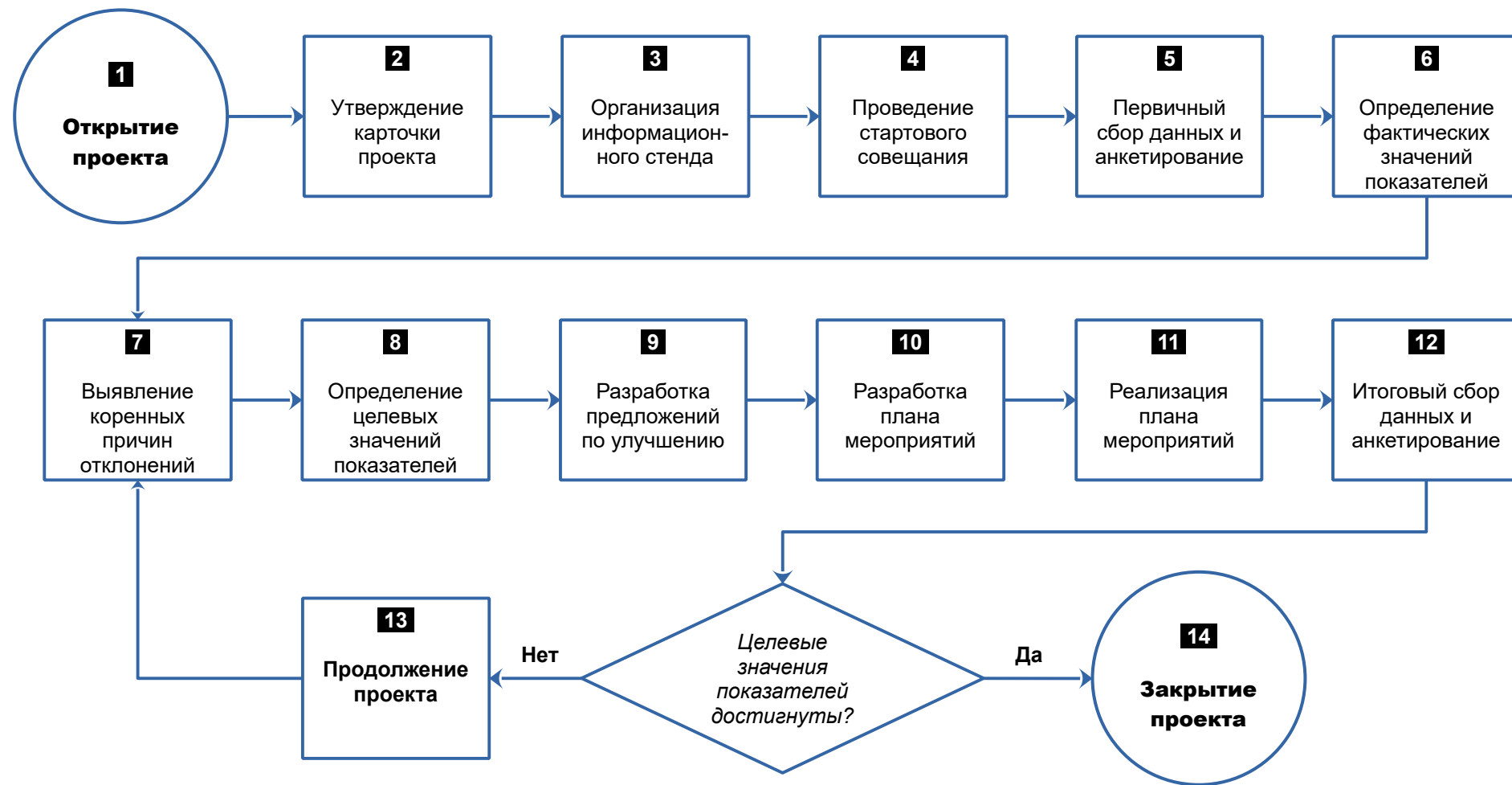
- 1) провести необходимые итоговые измерения ключевых показателей;
- 2) разместить итоговые материалы на информационном стенде;
- 3) подготовить отчетную презентацию о ходе реализации проекта и результатах (при необходимости);
- 4) организовать и пригласить на завершающее совещание пользователей процесса, 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 «Столовая» 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 входа в столовую до принятия пищи 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			• Очереди при входе или выходе; • Нехватка посадочных мест; • Опоздания на уроки; • Потеря времени на отдых.		
2. Цели и плановый эффект			4. Ключевые события проекта		
Наименование цели	Факт	Цель	Наименование события	Начало	Оконч.
Время протекания процесса (ВПП), мин.	3,5	1,5	1. Старт проекта	04.02.22	
Уровень удовлетворенности процессом получения услуги питания, %	47	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 процессом питания (образец)

№	Вопрос	Ответ
1	Вы питаетесь в школьной столовой?	☐ Да ☐ Иногда ☐ Нет ☐ Если угощают ☐ Беру питание с собой
2	Сколько времени занимает ожидание в очереди для получения завтрака?	☐ 1-3 мин. ☐ 3-5 мин. ☐ 5-10 мин. ☐ Не знаю ☐ Ваш вариант:
3	Сколько времени занимает ожидание в очереди для покупки продукции в буфете?	☐ 1-3 мин. ☐ 3-5 мин. ☐ 5-10 мин. ☐ Не знаю ☐ Ваш вариант:
4	Сколько времени занимает ожидание в очереди для получения обеда?	☐ 1-3 мин. ☐ 3-5 мин. ☐ 5-10 мин. ☐ Не знаю ☐ Ваш вариант:
5	Сколько Вам требуется времени, чтобы нормально поесть в столовой?	☐ 10 мин. ☐ 15 мин. ☐ 20 мин. ☐ Не знаю ☐ Ваш вариант:
6	Где Вы узнаете меню (ежедневное, еженедельное, годовое)?	☐ На сайте школы ☐ В столовой ☐ На 1 этаже стенд школьного питания ☐ Нигде, мне это не важно ☐ Ваш вариант:
7	Что Вам не нравится в организации питания?	☐ Долго обслуживают, не остается времени, чтобы поесть ☐ Нет мест для питания, неудобное помещение столовой ☐ Неудобен процесс заказа платного питания ☐ Неудобен режим работы столовой ☐ Ваш вариант:
8	Какие рекомендации Вы можете дать для администрации школы по организации питания?	<i>Пожалуйста, напишите свои рекомендации в свободной форме на обратной стороне анкеты →</i>