

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор по развитию ПСР

ГК «Росатом»

С.А. Обозов

«  »    2012 года

## МЕТОДИЧЕСКОЕ УКАЗАНИЕ

---

ОСНОВЫ КАРТИРОВАНИЯ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ. МУ ПСР 008 -2012  
МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ СХЕМЫ ВСЕХ СВЯЗЕЙ В ПРОЦЕССЕ.

---

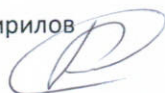
Дата введения в действие с 23 . 01 .2012г.

Разработчик методического указания: С.А.Кирилов



## Содержание

I. Область применения.....	3
II. Термины и определения.....	3
III. Цель картирования.....	4
IV. Степень детализации .....	4
V. Методика построения схемы всех связей в процессе .....	4
<u>Приложение 1. "Условные обозначения" .....</u>	<u>17</u>
<u>Приложение 2. "Сводная информационная таблица" .....</u>	<u>18</u>



## I. Область применения

Настоящее методическое указание устанавливает основные методы картирования информационных потоков в Госкорпорации «Росатом».

## II. Термины и определения

В настоящем методическом указании применяются следующие термины с соответствующими определениями:

**Действие** - работа, выполняемая одним участником в один момент времени;

**Метод картирования** – установленная логика графического описания процесса, включающая символы, последовательность составления и описание используемых данных (замеры, статистика).

**Операция** - набор действий в рамках одной процедуры. Как правило, выполняется одним участником.

**Простой типовой документ** – заполняемый по установленной форме (образцу) документ, данные в который любой сотрудник может внести, не прибегая к помощи (консультации) другого лица и дополнительных материалов.

**Процедура** – набор взаимосвязанных операций.

**Процесс** – совокупность процедур, осуществляемых по определенной технологии, которая направлена на достижение результата, представляющего ценность для потребителя.

**Схема всех связей в процессе** – визуализация Процесса на базе анализа текущей ситуации.



### **III. Цель картирования**

Целью картирования является графическая визуализация Процесса на базе анализа текущей ситуации путем построения Схемы всех связей в процессе.

Схема всех связей в процессе показывает:

- а) поток Операций и взаимоотношений между всеми участниками в Процессе, от первой Операции до последней;
- б) каждую Операцию и связанные с ней элементы.

### **IV. Степень детализации**

Степень детализации определяется в зависимости от поставленных задач.

На первом этапе рекомендуется составить общую схему, оценить ситуацию издали на уровне Процессов, определить место и тип проблемы. Далее – графически разбить Процесс по Процедурам и Операциям. Например, сначала составить схему с детализацией до Процессов с участием структурных подразделений, а затем – до Операций, участниками которых являются отдельные сотрудники данных структурных подразделений.

Не следует детализировать офисные Процессы до движений сотрудников, за исключением Операций, основным содержанием которых является физический труд.

### **V. Методика построения схемы всех связей в процессе**

Шаг 1. «Процесс для картирования».

Определить Процесс для картирования.

Шаг 2. «Цель Схемы всех связей в процессе»

Определить цель построения Схемы всех связей в процессе. Точная цель нужна, чтобы исключить потери излишнего анализа. Например, если Вы стремитесь к повышению эффективности и улучшению каждой Операции, может понадобиться ее детальное описание для определения мест, которые следует улучшить. Если же целью является распределение работы между организациями или пересмотр организационной структуры, подобная



детализация может оказаться избыточной - достаточно просто описать отношения обмена информацией между подразделениями. Цель анализа следует определить на начальной стадии, также необходимо написать ее на схеме.

### Шаг 3. «Перечень участников процесса».

В зависимости от степени детализации определить состав участников Процесса. Например:

- перечень компаний;
- перечень подразделений внутри одной компании (подразделение-инициатор и внешние) и других компаний;
- перечень сотрудников внутри одного подразделения и других подразделений/компаний и пр.

На этапе сбора данных рекомендуется использовать максимально простую форму для обобщения данных об участниках Процесса.

#### Пример:

Подразделение-инициатор	Внешние подразделения	Другие компании
Главный специалист Департамента «А»	Главный специалист Департамента «Б»	Компания «А»
Начальник отдела Департамента «А»	Директор Департамента «Б»	Компания «Б»
Делопроизводитель Департамента «А»	Главный специалист Департамента «В»	...
Директор Департамента «А»	Делопроизводитель Директора Департамента «В»	...
Делопроизводитель заместителя ГД	Директор Департамента «В»	...
Заместитель ГД	Заместитель ГД (куратор Департаментов «Б» и «В»)	...

### Шаг 4. «Перечень документов».

Составить перечень документов, используемых для осуществления Процесса. Разделить все документы, задействованные в процессе, на группы по составителям:

Документы, создаваемые в подразделении-инициаторе	Документы, создаваемые во внешних подразделениях	Документы, создаваемые в других компаниях

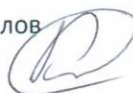


Шаг 5.

Внести в схему всех связей данные из вышеописанных шагов 1-4.

Пример:

ЗАГОЛОВОК: «Название процесса»				
ЦЕЛЬ КАРТИРОВАНИЯ: «Сократить потери времени в процессе»				
Время протекания процесса:				
<b>ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ -ИНИЦИАТОР</b>	Гл. специалист			
	Начальник отдела			
	Делопроизводитель			
	Директор Департамента			
<b>ДОКУМЕНТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ -ИНИЦИАТОРА</b>	Документ «А»			
<b>ВНЕШНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ</b>	Гл. специалист			
	Начальник отдела			
	Делопроизводитель			
	Директор Департамента			
<b>ДОКУМЕНТЫ ВНЕШНИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ</b>	Документ «Б»			
<b>ДРУГИЕ КОМПАНИИ</b>	Компания «А»			
	Компания «Б»			
<b>ДОК- ТЫ</b>	Проект договора			
	Акт			



Примечание: Информационные данные, собранные начиная с Шага 6 настоящего Методического указания, рекомендуется сразу вносить в таблицу, оформленную согласно Приложению №2. Это сэкономит время на обобщение собранной информации, позволит без лишних потерь времени визуализировать текстовую информацию на 2-3 листах бумаги и др. Заполненную таблицу настоятельно рекомендуется использовать в качестве приложения к построенной Схеме всех связей в процессе.

#### ШАГ 6. «Перечень операций по участникам процесса»

Составить перечень операций по участникам процесса (операции записываются в хронологическом порядке).

Пример перечня операций по участникам:

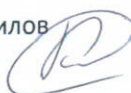
№ операции	Участник процесса	Что делает?
1	главный специалист	Заполняет / создает документ «А»
2	- / -	Передает документ начальнику отдела
3	начальник отдела	Согласовывает документ «А»
4	- / -	Передает согласованный документ «А» главному специалисту
5	главный специалист	Проверяет документ «А» на наличие визы
6	- / -	Передает документ «А» секретарю
7	секретарь директора департамента	Проверяет документ «А»
8	- / -	Передает документ директору департамента
9	директор департамента	Согласовывает документ «А»

Необходимо формулировать Операции участников максимально просто: «глагол + существительное (документ, информация)».

#### ШАГ 7. «Время операции/процесса».

Полученная в результате Шага 6 таблица дополняется графами, в которые заносится информация о времени, затрачиваемом на Операцию.

Если документ является Простым типовым, то время на его заполнение определяется путем хронометража с использованием сопроводительного листа (если осуществление хронометража по тем или иным причинам нельзя



осуществить во время картирования, то указывается временной интервал с точностью до минут), а также наличием ограничений по срокам в соответствии с нормативными документами.

Если документ не является Простым типовым, то указывается временной интервал исполнения Операции по предыдущему опыту, а также ограничение по срокам по нормативным документам (при наличии).

Пример:

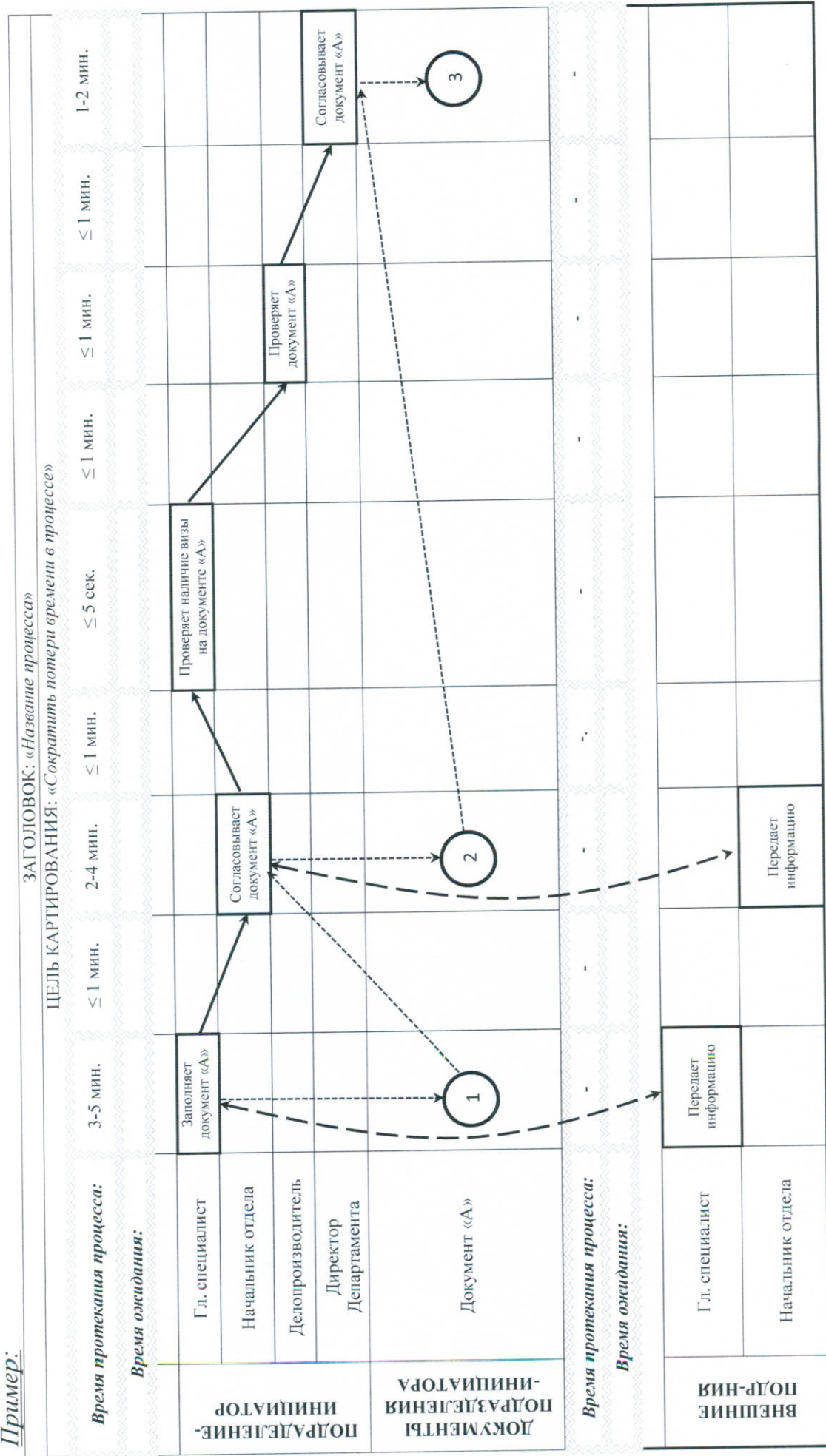
№ операции	Участник процесса	Что делает?	Сколько занимает времени?	Срок по нормативным документам
1	главный специалист	Заполняет документ «А»	3-5 минут	-
2	- / -	Передает документ начальнику отдела	в течение 1 минуты	-
3	начальник отдела	Согласовывает документ «А»	2-4 минуты	-
4	- / -	Передает согласованный документ «А» главному специалисту	в течение 1 минуты	-
5	главный специалист	Проверяет наличие визы на документе «А»	менее 5 сек.	-
6	- / -	Передает документ секретарю	в течение 1 минуты	-
7	делопроизводитель директора департамента	Проверяет документ «А»	в течение 1 минуты	-
8	- / -	Передает документ «А» директору департамента	в течение 1 минуты	-
9	директор департамента	Согласовывает документ «А»	1-2 минуты	В срок не более 5 рабочих дней



ШАГ 8.

При помощи обозначений Приложения 1 внести в Схему всех связей данные из шагов 5 и 6.

Пример:



ШАГ 9. «Передача документов/информации»

Все передачи документов/информации в Процессе сводятся в один перечень. Каждая передача описывается следующим образом: метод передачи (на бумажном носителе из рук в руки, по почте, по факсу, по электронной почте, в электронной системе или др.); в случае передачи из рук в руки - место передачи (соседний стол, соседний кабинет, другой этаж, другое здание или др.); периодичность передачи (немедлительно после подготовки, немедленно после согласования, немедленно после получения, два раза в день (в 9:00 и в 15:00)), после формирования комплекта из 10 документов или др.).

Пример:

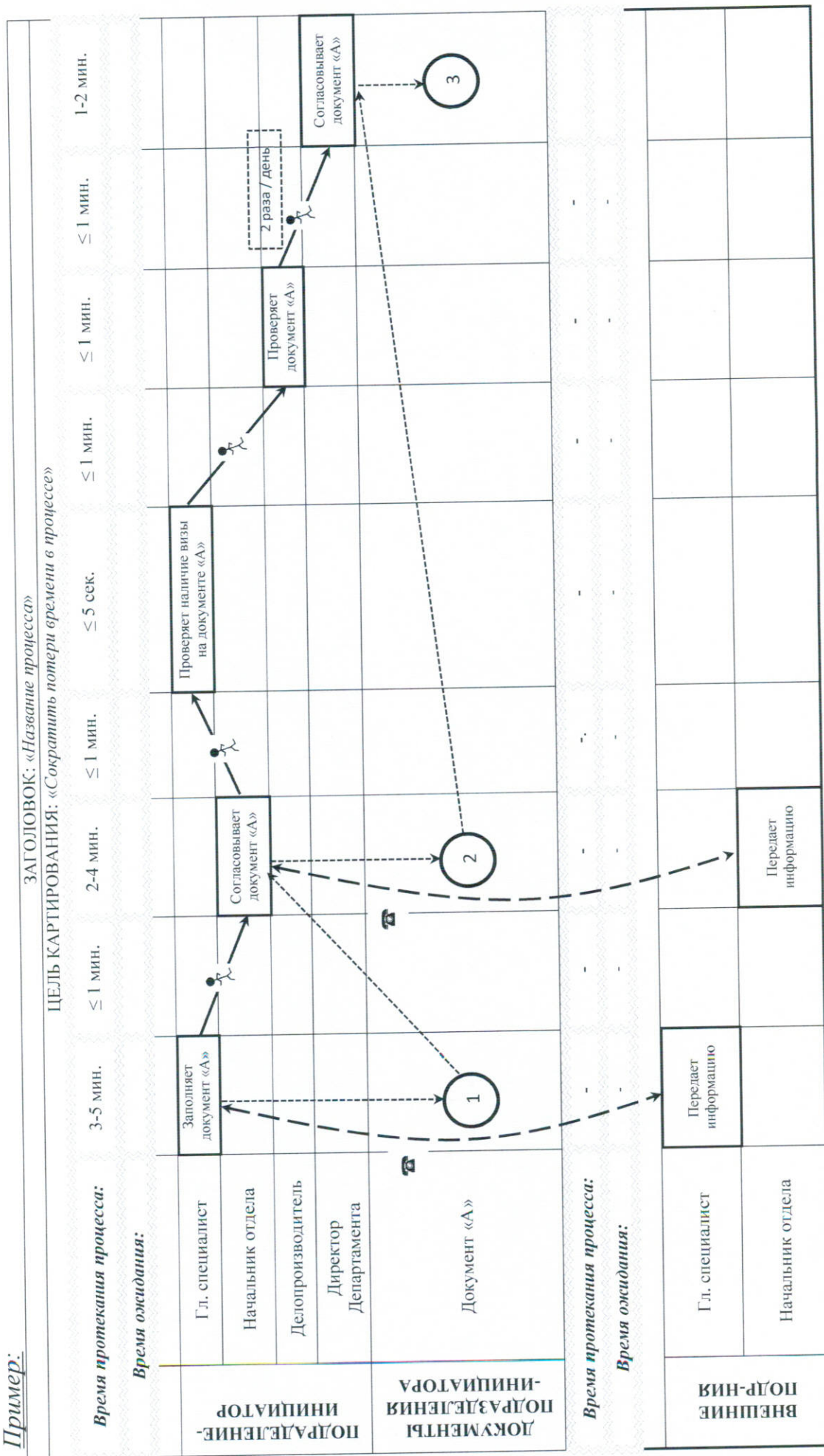
№ операции	Участник процесса	Передача информации/документа	Метод передачи информации	Место (при передаче из рук в руки)	Периодичность передачи
2	главный специалист	Передаёт документ начальнику отдела	На бумажном носителе из рук в руки	На соседний стол	Немедлительно после подготовки
4	начальник отдела	Передаёт согласованный документ «А» главному специалисту	На бумажном носителе из рук в руки	На соседний стол	Немедлительно после согласования
6	главный специалист	Передаёт документ «А» секретарю	На бумажном носителе из рук в руки	В соседний кабинет	Немедлительно после получения
8	делопроизводитель директора департамента	Передаёт документ директору департамента	На бумажном носителе из рук в руки	В соседний кабинет	Два раза в день (в 9:00 и в 15:00)



ШАГ 10.

Используя обозначения Приложения 1 внести в Схему всех связей в процессе данные из Шага 9.

Пример:



Разработчик методического указания: С.А.Кирилов

### ШАГ 11. «Время ожидания»

В каждом элементе процесса определить возможные виды и продолжительность ожидания. Как правило, продолжительность ожидания зависит от множества факторов и не поддается точному вычислению. В таких случаях указывается временной диапазон, границы которого – минимальная и максимальная продолжительность ожидания.

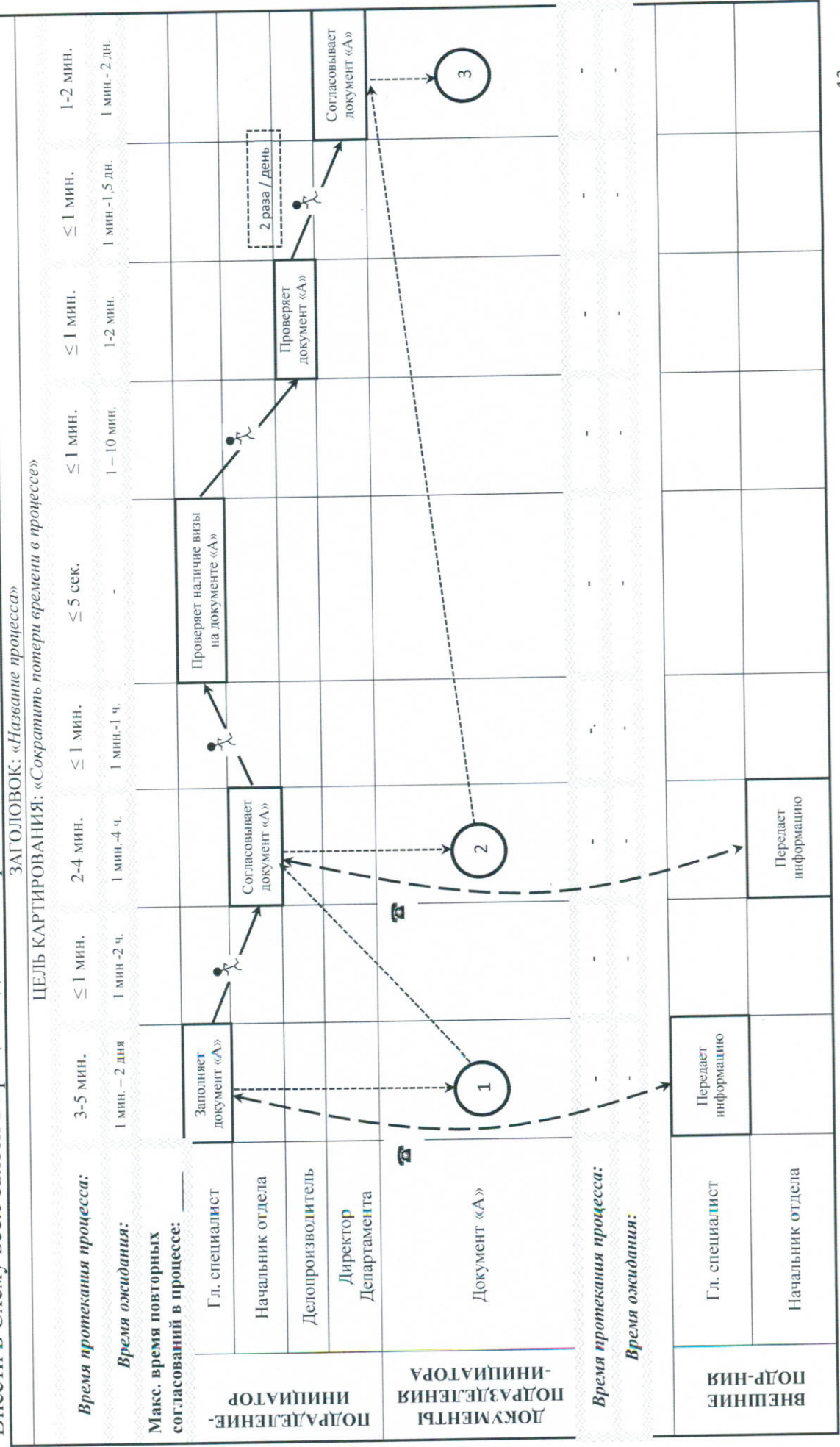
Пример:

№ операции	Участник процесса	Что делает?	Вид ожидания	Продолжительность ожидания
1	главный специалист	Заполняет / создает документ «А»	а) медленно загружается программа; б) ожидание данных для заполнения.	а) 2-5 минут; б) 1 мин. – 2 дня.
2	- / -	Передает документ начальнику отдела	а) ожидание пока начальник разговаривает по телефону; б) ожидание пока начальник – на совещании.	а) 1 мин. – 2 часа; б) 10 мин. – 1,5 часа.
3	начальник отдела	Согласовывает документ «А»	а) ожидание дополнительной информации; б) ожидание из-за наличия более срочных дел.	а) 1 мин. – 2 часа; б) 1 мин. – 4 часа.
4	- / -	Передает согласованный док-т гл. специалисту	а) ожидание пока исполнитель находится не на рабочем месте, выполняя другие поручения	а) 1 мин. – 1 час.
5	главный специалист	Проверяет документ «А» на наличие визы	нет	нет
6	- / -	Передает документ «А» делопроизводителю	а) ожидание исполнителем в приемной; б) ожидание пока исполнитель передает док-т.	а) 1 мин. – 10 мин.; б) 1 мин. – 2 мин.
7	делопроизводитель департамента	Проверяет документ «А»	а) ожидание исполнителем в приемной.	а) 1 – 2 мин.
8	- / -	Передает документ директору департамента	а) ожидание времени приема документов; б) ожидание пока руководитель - на совещании.	а) 1 мин. – 1,5 дня; б) 1 мин. – 2 часа.
9	директор департамента	Согласовывает документ «А»	а) ожидание дополнительной информации	а) 1 мин. – 2 дня.



## ШАГ 12.

Внести в Схему всех связей в процессе данные о времени ожидания из Шага 11. Пример:



*(Signature)*

Разработчик методического указания: С.А.Кирилов

### ШАГ 13. «Согласование документов»

Большинство офисных Процессов включает в себя ряд согласований документов. При этом на одном и том же этапе согласование документа может осуществляться неоднократно, количество повторных согласований в одном и том же Процессе могут быть различны. В этой связи продолжительность повторных согласований зависит от множества факторов, не поддается точному вычислению, и поэтому в Схеме всех связей в процессе рекомендуется ограничиться только указанием максимального времени повторных согласований.

При отсутствии автоматической стандартизированной системы повторного согласования этот процесс носит хаотический характер и детально картированию не подлежит. В таком случае повторные согласования рекомендуются толковать в качестве отдельных операций, которые должны детально регламентироваться правилами и стандартами. В частности, регламентировать рекомендуется метод внесения корректировок, способ передачи информации/документа и маршрут повторного согласования.

Описание согласования по вышеуказанным параметрам (метод внесения корректировок, способ передачи информации/документа, маршрут повторного согласования) проводится в шаге 14. Максимальное фактическое время повторных согласований наносится на Схему всех связей в процессе одной строкой под «временем ожидания» (см. стр.13).



### ШАГ 14. «Описание операций»

Описать все Операции участников Процесса за исключением передачи документов / информации. Данный шаг осуществляется с целью более детального анализа каждой Операции, полученные данные рекомендуются использовать в качестве приложения к Схеме всей связей в процессе.

Пример:

№ операции	Участник процесса	Что делает?	Как делает?	Как передает скорректированный документ при повторном согласовании?	Какие затраты для компании?
1	главный специалист	Заполняет / создает документ «А»	- запрашивает информацию по телефону; - пишет черновик на бумаге, затем заносит данные в бланк на компьютере (MS Word).	- на бумажном носителе.	- на телефонные переговоры; - на бумагу; - на канцелярские принадлежности; - на электричество.
3	начальник отдела	Согласовывает документ «А»	- вносит правки по тексту от руки, или - вносит правки устно, или - диктует исправленный текст, или - вносит правки в текст в электронном виде (MS Word).	- вызывает главного специалиста и передает скорректированный документ на бумажном носителе.	- на бумагу; - на канцелярские принадлежности; - на электричество.
5	главный специалист	Проверяет документ «А» на наличие визы	- просматривает документ.	- в случае отсутствия визы возвращает начальнику.	Нет
7	делопроизводитель директора департамента	Проверяет документ «А»	- просматривает документ.	- в случае отсутствия визы, вызывает главного специалиста и возвращает документ.	Нет
9	директор департамента	Согласовывает документ «А»	- вносит правки по тексту от руки, или - вносит правки устно, или - диктует исправленный текст, или - вносит правки в текст в электронном виде (MS Word).	- вызывает начальника отдела и диктует исправления.	- на бумагу; - на канцелярские принадлежности; - на электричество.



Разработчик методического указания: С.А.Кирилов

Шаг 15. «Проблемы, сформулированные участниками процесса»

Выяснить у участников Процесса, с какими проблемами они сталкиваются, и что, на их взгляд, необходимо было бы улучшить. Данный шаг осуществляется с целью выявления потребностей участников Процесса, полученные данные рекомендуются использовать в качестве приложения к Схеме всей связей в процессе.











Пример:

№ операции	Участник процесса	Что делает?	С какими проблемами сталкивается?	Что предлагает улучшить?
1	главный специалист	Заполняет / создает документ «А»	- сложно получать необходимую информацию	- создать базу данных.
2	- / -	Передает документ начальнику отдела	- начальник часто занят.	- передавать документ по электронной почте.
3	начальник отдела	Согласовывает документ «А»	- приходится многое корректировать в документе.	- разработать и внедрить стандарт заполнения документа.
4	- / -	Передает согласованный док-т гл. специалисту	- главного специалиста сложно застать на месте	- передавать документ по электронной почте
5	главный специалист	Проверяет документ «А» на наличие визы	- визу необходимо расшифровать	- перейти на визирование в электронном виде
6	- / -	Передает документ «А» делопроизводителю	- отсутствует место приема/передачи документов	- определить места приема/передачи для каждого типа документов
7	делопроизводитель директора департамента	Проверяет документ «А»	- документы поступают без необходимых виз	- ввести компьютерную программу с четким алгоритмом согласования
8	- / -	Передает документ директору департамента	- отсутствует место приема/передачи документов	- определить места приема/передачи для каждого типа документов
9	директор департамента	Согласовывает документ «А»	- документы поступают не своевременно	- сократить потери времени при подготовке документа.





## Приложение 1. Условные обозначения.

Термин	Обозначение	Описание
1. Операция участника 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		Используется для обозначения стадий прохождения документации. Номер 1 обозначает созданный/заполненный впервые документ, дальнейшая нумерация – этапы визуирования, 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 док-та/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

