



ПОСТАНОВЛЕНИЕ
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
"ЧЕРНЯНСКИЙ РАЙОН" БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

15 ноября 2018 г.

№ 549

**Об утверждении Положения о
бережливом управлении в
органах местного
самоуправления Чернянского
района**

Во исполнение постановления Правительства Белгородской области от 28 мая 2018 года № 161-пп «Об утверждении Положения о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» и в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории Чернянского района, администрация муниципального района «Чернянский район» **п о с т а н о в л я е т**:

1. Утвердить Положение о бережливом управлении в органах местного самоуправления Чернянского района (далее – Положение, прилагается).

2. Определить аппарат главы администрации Чернянского района (Овсянникова Л.Н.) уполномоченным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления Чернянского района (далее – уполномоченный орган).

3. Рекомендовать органам местного самоуправления Чернянского района (администрации городского и сельских поселений), структурным подразделениям, имеющим статус юридического лица при осуществлении своей деятельности руководствоваться настоящим постановлением.

4. Управлению организационно-контрольной и кадровой работы администрации Чернянского района (Нечепуренко Т.А.) обеспечить опубликование настоящего постановления на официальном сайте администрации Чернянского района.

5. Контроль за исполнением постановления возложить на руководителя аппарата администрации Чернянского района Овсянникову Л.Н.

**Глава администрации
Чернянского района**

Т.Круглякова

Утверждено:
постановлением администрации
муниципального района
«Чернянский район»
от «___» ноября 2018 года

Положение о бережливом управлении в органах местного самоуправления Чернянского района

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о бережливом управлении в органах местного самоуправления Чернянского района (далее - Положение) определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях, имеющих статус юридического лица (далее – структурные подразделения).

1.2. Настоящее Положение направлено на повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений и производительности труда за счет системного применения ценностей, принципов и инструментов бережливого управления.

2. Понятия и определения

Анкетирование - метод получения первичной социологической информации путем письменных ответов респондентов на предложенную систему вопросов анкеты.

Бережливый проект - проект, ориентированный на оптимизацию деятельности организации.

Диагностика корпоративной культуры - анализ организационных и коммуникационных барьеров между руководителем и сотрудниками органов местного самоуправления, структурных подразделений с целью определения общих направлений для изменений, расстановки приоритетов, оптимизации организационной структуры и формирования ключевых направлений развития.

Диагностика процессов - анализ процессов органов местного самоуправления Чернянского района и структурных подразделений посредством инструментов бережливого управления.

Доска визуализации - доска, на которой представлены формулировка миссии, стратегических целей, показателей эффективности деятельности органа местного самоуправления Чернянского района и структурных подразделений.

Доска задач - инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения органа местного самоуправления района и структурных подразделений, позволяющий корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе структурного подразделения и своевременно принимать корректирующие решения.

Инструмент бережливого управления - средство (способ) решения поставленной задачи по усовершенствованию деятельности органа местного самоуправления Чернянского района и структурных подразделений посредством снижения потерь.

Интервьюирование - направленная беседа, целью которой является получение ответов на вопросы, предусмотренные бланком интервью.

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

Корпоративная рефлексия - мероприятие, организованное с целью ознакомления сотрудников органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений с результатами диагностики корпоративной культуры органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Команда лидеров - ответственные руководители (исполнители), обеспечивающие применение знаний в области бережливого управления.

Команда по изменениям - группа лиц, объединенных для выполнения конкретной задачи по усовершенствованию деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Куратор - руководитель команды лидеров, ответственный за внедрение бережливого управления в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Меморандум - письменное соглашение между руководителем и сотрудниками органа местного самоуправления Чернянского района, в котором закрепляются добровольные взаимные обязательства сторон, направленные на повышение эффективности деятельности органа местного самоуправления Чернянского района и структурных подразделений.

Миссия органа местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений - центральный элемент иерархии стратегических целей органа местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Модератор - организатор коммуникации в рамках проведения установочных совещаний и фокус-групп.

Организация рабочего пространства (5С) - пять взаимосвязанных шагов организации рабочего пространства, направленных на снижение потерь, мотивацию и вовлечение сотрудников в процесс усовершенствования деятельности органа местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Потеря - любое действие, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности.

Поток создания ценности - движение материалов и информации от поступления запроса до предоставления результата.

Процесс - последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенных результатов, представляющих Ценность для пользователей.

Пользователь - потребитель результатов деятельности органа местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Пользователь внешний - население.

Пользователь внутренний - сотрудники органа местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Совещание в формате 15-минутной ежедневной встречи - короткое совещание, которое проводится в одно и то же время с целью обсуждения статуса задач, выявления проблем и выработки направлений их решения.

Стандарт - точное описание необходимых действий и их последовательность с указанием сроков или времени их выполнения, участников процесса, ресурсов для выполнения работ.

Установочное совещание - личная встреча руководителя органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения с его сотрудниками с целью их ориентации на общие цели, повышения мотивации и эффективности деятельности.

Стратегическая сессия - это особая форма командной работы, которая направлена на составление стратегических планов развития органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Тим-лидер - член команды лидеров.

Фокус-группа - фокусированное групповое интервью, направленное на выявление у респондентов субъективного восприятия определенных предметов или явлений реальности в ходе дискуссии.

Ценность - значимость, присущая результатам деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения с точки зрения пользователя.

3. Понятие, ценности и принципы бережливого управления

3.1. Бережливое управление - интегрированная система управления, которая базируется на повышении эффективности процессов через снижение всех видов потерь.

3.2. Основными ценностями бережливого управления являются:

- признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности;

- своевременное выявление изменений требований пользователя с целью улучшения качества процессов или услуг;

- снижение потерь.

3.3. Принципы бережливого управления:

3.3.1. Стратегическая направленность.

Применение инструментов бережливого управления направлено на достижение стратегической цели развития управленческой системы.

3.3.2. Ориентация на создание ценности для пользователя.

Основным требованием к организации деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений является восприятие ценности с точки зрения пользователя.

3.3.3. Организация потока создания ценности для пользователя.

Повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений достигается за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности.

3.3.4. Непрерывное совершенствование.

Непрерывное усовершенствование деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений заключается в снижении потерь в потоке создания ценности.

3.3.5. Вытягивание.

Выстраивание процесса осуществляется посредством вытягивания, при котором требования пользователя выполняются своевременно и в надлежащем объеме.

3.3.6. Встроенное качество.

Встроенное качество обеспечивается на всех этапах планирования и реализации процессов в деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий.

3.3.7. Принятие решений, основанных на фактах.

Выявление проблем и принятие решений по их устранению осуществляется непосредственно на фактическом месте их возникновения.

3.3.8. Соблюдение стандартов.

Строгое соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов является необходимым условием функционирования и непрерывного усовершенствования процессов в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях.

4. Организационная структура

4.1. Уполномоченный орган:

- взаимодействует с органами государственной власти Белгородской области, государственными и иными организациями по вопросам внедрения бережливого управления;
- обеспечивает системное развитие методологии бережливого управления;
- обеспечивает проведение обучающих семинаров, практических конференций, круглых столов в области бережливого управления;
- осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях.

4.2. В целях внедрения инструмента бережливого управления в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях распорядительным актом соответствующего органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения назначается куратор и утверждается команда лидеров.

4.2.1. Куратор:

- оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления;
- возглавляет команду лидеров соответствующего органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения и координирует их деятельность по вопросам внедрения бережливого управления;
- оценивает эффективность и результативность деятельности команды лидеров;

- вносит предложения руководителю органа местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений для принятия решения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов бережливого управления.

Куратором, ответственным за внедрение бережливого управления назначается:

- в администрации Чернянского района – руководитель аппарата администрации Чернянского района;

- в структурных подразделениях, имеющих статус юридического лица – начальник структурного подразделения, глава администрации городского и сельских поселений.

4.2.2. Команда лидеров:

- осуществляет взаимодействие с куратором по вопросам внедрения бережливого управления и организационно-техническое сопровождение внедрения инструментов бережливого управления;

- обеспечивает поддержку коммуникаций и формирование команд по изменениям.

Состав команды лидеров включает заместителей руководителей органов местного самоуправления, руководителей структурных подразделений, руководителей структурных подразделений, имеющих статус юридического лица, а также иных должностных лиц.

4.2.3. Для решения конкретных задач по усовершенствованию деятельности распорядительным актом соответствующего органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения временно создается команда по изменениям, которая включает в себя сотрудников одного или нескольких структурных подразделений органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения.

5. Порядок внедрения бережливого управления

5.1. Внедрение бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений осуществляется в несколько этапов:

- диагностика корпоративной культуры органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений;

- обучение сотрудников органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений основам бережливого управления;

- внедрение инструментов бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений;

- инициация и реализация бережливых проектов.

5.2. Диагностика корпоративной культуры органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений проводится в 2 этапа:

- исследовательский этап;

- стратегический этап.

5.2.1. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений включает в себя проведение:

- установочных совещаний;
- анкетирования;
- интервьюирования;
- фокус-групп.

5.2.1.1. Установочные совещания проводятся руководителями органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений с сотрудниками каждого структурного подразделения с целью их ориентации на формирование образа корпоративной культуры согласно принципам бережливого управления.

Установочные совещания проводятся с участием модератора из числа тим-лидеров данного органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения.

Установочное совещание включает в себя:

- официальную часть (выступление руководителя органа местного самоуправления, структурного подразделения);
- практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие руководителя органа местного самоуправления, структурного подразделения.

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

5.2.1.2. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений об эффективности его деятельности.

Анкетирование:

- проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения, за исключением руководителя органа местного самоуправления, руководителей структурных подразделений и их заместителей;
- носит заочный характер с целью обеспечения максимальной достоверности ответов респондента и исключения фактора субъективного влияния сторонних лиц.

5.2.1.3. Интервьюирование проводится с целью изучения мышления, установок и базовых ценностей сотрудников органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Интервьюирование проводится в отношении не менее 15 процентов от общего количества сотрудников органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения за исключением руководителя органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения и его заместителей.

5.2.1.4. Фокус-группы проводятся с целью выявления у участников субъективного восприятия проблемных явлений в рамках осуществления своей профессиональной деятельности.

5.2.2. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений завершается подготовкой отчета.

Ответственное лицо за подготовку отчета назначается куратором.

5.2.3. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органов местного самоуправления Чернянского района включает в себя проведение:

- сессии по разработке меморандума;
- сессии по разработке миссии;
- сессии по корпоративной рефлексии.

5.2.3.1. Сессия по разработке меморандума проводится с участием руководителя органа местного самоуправления Чернянского района, и руководителей структурных подразделений органов местного самоуправления Чернянского района.

Иницилирующим фактором для проведения сессии по формированию меморандума является ознакомление руководителя органа местного самоуправления Чернянского района, руководителя структурного подразделения с отчетом по результатам проведения диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения.

5.2.3.2. Сессия по разработке миссии органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения проводится в 2 этапа:

- подготовительный этап;
- практический этап.

В рамках подготовительного этапа куратором формируется команда по изменениям и определяется структура и критерии формирования миссии.

Практический этап формирования миссии включает в себя непосредственно процесс разработки миссии и процесс согласования предложенной формулировки миссии с руководителем органа местного самоуправления Чернянского района, руководителем структурного подразделения.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии руководителем органа местного самоуправления Чернянского района, руководителем структурного подразделения.

5.2.3.3. На сессиях по корпоративной рефлексии руководитель органа местного самоуправления Чернянского района, руководитель структурного подразделения знакомит сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения, положениями меморандума, формулировкой миссии.

Утверждение меморандума сотрудниками проводится в форме открытого голосования.

Меморандум считается утвержденным, если свое согласие с ним выразил 51 процент от общего числа сотрудников органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения.

В случае неутверждения меморандум дорабатывается руководителем органа местного самоуправления Чернянского района, руководителем структурного подразделения совместно с руководителями структурных подразделений органа местного самоуправления Чернянского района с учетом замечаний и выносятся на повторное голосование.

5.2.3.4. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления Чернянского района, структурного подразделения завершается утверждением меморандума руководителем

органа местного самоуправления Чернянского района, руководителем структурного подразделения.

5.2.4. По завершении диагностики корпоративной культуры во всех органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях уполномоченным органом проводится стратегическая сессия по разработке миссии администрации Чернянского района.

5.3. Уполномоченный орган организывает и проводит обучающие семинары по основам и технологиям бережливого управления, применению инструментов бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

5.4. К инструментам бережливого управления относятся:

- доска задач;
- совещания в формате ежедневных 15-минутных встреч у доски задач;
- доска визуализации;
- инструмент организации рабочего пространства (5С);
- картирование процессов.

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

6. Организационное сопровождение, администрирование и мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений

6.1. Организационное сопровождение представляет собой координацию комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделений.

Организационное сопровождение начинается с момента создания организационной структуры по внедрению инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления администрации Чернянского района, структурных подразделениях.

6.2. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления администрации Чернянского района, структурных подразделениях представляет собой контроль их применения в деятельности органов местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях на постоянной основе.

6.2.1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях осуществляется куратором.

6.2.2. Информация, полученная в процессе администрирования внедрения инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях представляется в уполномоченный орган.

6.3. Мониторинг внедрения инструментов, бережливого управления в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях представляет собой специально организованное систематическое наблюдение за ходом применения инструментов и

регистрацию данных, которые осуществляют уполномоченный орган и кураторы в органах местного самоуправления Чернянского района, структурных подразделениях.