



**АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
УСТЬ-ЛАБИНСКИЙ РАЙОН
РАСПОРЯЖЕНИЕ**

от 24.12.2020

№ 351-12

город Усть-Лабинск

**Об утверждении Положения о бережливом управлении
в администрации муниципального образования
Усть-Лабинский район и ее структурных подразделениях**

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», паспортом приоритетной региональной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости населения в Краснодарском крае» на 2018 - 2025 г., утвержденным протоколом заседания регионального проектного комитета от 31 мая 2018 г. № 1 и в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории муниципального образования Усть-Лабинский район:

1. Утвердить Положение о бережливом управлении в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район и ее структурных подразделениях (далее - Положение) согласно приложению к настоящему распоряжению.

2. Определить управление экономики администрации муниципального образования Усть-Лабинский район (Гаценко Н.В.) уполномоченным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность администрации муниципального образования Усть-Лабинский район и ее структурных подразделений (далее - уполномоченный орган).

3. Администрации муниципального образования Усть-Лабинский район и ее структурным подразделениям:

при осуществлении своей деятельности руководствоваться настоящим Положением;

при необходимости внести в положения о структурных подразделениях администрации муниципального образования Усть-Лабинский район соответствующие изменения, предусмотрев в них вопросы внедрения бережливого управления.

4. Управлению экономики администрации муниципального образования Усть-Лабинский район:

обеспечить организационно-методическое руководство при внедрении и исполнении Положения;

ежеквартально, до 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом предоставлять главе муниципального образования Усть-Лабинский район информацию о ходе исполнения распоряжения.

5. Рекомендовать органам местного самоуправления городского и сельских поселений Усть-Лабинского района в срок до 1 января 2021 г. разработать положения о бережливом управлении в органах местного самоуправления.

6. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя главы муниципального образования Усть-Лабинский район Завалевскую С.И.

7. Распоряжение вступает в силу со дня его подписания.

Глава муниципального образования
Усть-Лабинский район

С.А. Запорожский

Приложение
УТВЕРЖДЕНО
распоряжением администрации
муниципального образования
Усть-Лабинский район
от 24.12.2020 № 351-р

ПОЛОЖЕНИЕ
о бережливом управлении в администрации муниципального образования
Усть-Лабинский район и ее структурных подразделениях

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о бережливом управлении в администрации муниципального образования Усть-Лабинский район и ее структурных подразделениях (далее - Положение) определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления администрацией муниципального образования Усть-Лабинский район и ее структурными подразделениями (далее - администрация) на территории муниципального образования Усть-Лабинский район.

1.2. Настоящее Положение направлено на повышение эффективности деятельности администрации 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 органа местного самоуправления.

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

Диагностика процессов - анализ процессов администрации посредством инструментов бережливого управления.

Инструмент бережливого управления - средство (способ) решения поставленной задачи по усовершенствованию деятельности администрации 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 администрации с результатами диагностики корпоративной культуры.

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 администрации.

Куратор - руководитель команды лидеров, ответственный за внедрение бережливого управления в администрации.

Меморандум - письменное соглашение между руководителем и сотрудниками администрации, в котором закрепляются добровольные взаимные обязательства сторон, направленные на повышение эффективности деятельности администрации.

Миссия администрации муниципального образования Усть-Лабинский район и ее структурных подразделений - центральный элемент иерархии стратегических целей органа местного самоуправления.

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 администрации.

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 администрации.

Пользователь внешний - население.

Пользователь внутренний - сотрудники администрации.

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

Стратегическая сессия - это особая форма командной работы, которая направлена на составление стратегических планов развития администрации.

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 администрации 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 администрации является восприятие ценности с точки зрения пользователя.

3.3.3. Организация потока создания ценности для пользователя.

Повышение эффективности деятельности администрации достигается за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности.

3.3.4. Непрерывное усовершенствование.

Непрерывное усовершенствование деятельности администрации 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 администрации 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 деятельности администрации.

4. Организационная структура

4.1. Уполномоченный орган:

взаимодействует с самостоятельными отделами администрации муниципального образования Усть-Лабинский район, управлениями, отделами управлений администрации муниципального образования Усть-Лабинский район иными отраслевыми органами местного самоуправления, органами государственной власти Краснодарского края, федеральными, государственными, муниципальными и иными организациями по вопросам внедрения бережливого управления;

обеспечивает системное развитие методологии бережливого управления; осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность администрации.

4.2. В целях внедрения инструментов бережливого управления распоряжением администрации муниципального образования Усть-Лабинский район назначается куратор и утверждается команда лидеров.

4.2.1. Куратор:

оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления;

возглавляет команду лидеров и координирует их деятельность по вопросам внедрения бережливого управления;

оценивает эффективность и результативность деятельности команды лидеров;

вносит предложения для принятия решения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов бережливого управления.

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 главы муниципального образования Усть-Лабинский район, руководителей (их заместителей) отделов, управлений и иных руководителей структурных подразделений администрации муниципального образования Усть-Лабинский район.

4.2.3. Для решения конкретных задач временно может создаваться команда по изменениям, которая включает в себя сотрудников администрации.

5. Порядок внедрения бережливого управления

5.1. Внедрение бережливого управления в деятельность администрации осуществляется в несколько этапов:

диагностика корпоративной культуры;

обучение сотрудников администрации основам бережливого управления;

внедрение инструментов бережливого управления в деятельность администрации;

инициация и реализация бережливых проектов.

5.2. Диагностика корпоративной культуры администрации проводится в 2 этапа:

исследовательский этап;

стратегический этап.

5.2.1. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры включает в себя проведение:

установочных совещаний;

анкетирования;

интервьюирования;

фокус-групп.

Установочные совещания проводятся заместителями главы муниципального образования Усть-Лабинский район по курируемым направлениям деятельности, 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.

Установочное совещание включает в себя:

официальную часть (выступление);

практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие заместителей главы муниципального образования Усть-Лабинский район.

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

5.2.1.1. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников администрации об эффективности его деятельности.

Анкетирование:

проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников администрации;

носит заочный характер с целью обеспечения максимальной достоверности ответов респондента и исключения фактора субъективного влияния сторонних лиц.

5.2.1.2. Интервьюирование проводится с целью изучения мышления, установок и базовых ценностей сотрудников администрации.

Интервьюирование проводится в отношении не менее 15 процентов от общего количества сотрудников администрации;

5.2.1.3. 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 завершается подготовкой отчета.

Ответственное лицо за подготовку отчета назначается куратором.

5.2.3. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры включает в себя проведение:

сессии по разработке меморандума;

сессии по разработке миссии;

сессии по корпоративной рефлексии.

Сессия по разработке меморандума проводится с участием заместителей главы муниципального образования Усть-Лабинский район, руководителей (их заместителей) отделов, управлений и иных руководителей структурных подразделений администрации муниципального образования Усть-Лабинский район.

Утверждение меморандума сотрудниками проводится в форме открытого голосования.

Меморандум считается утвержденным, если свое согласие с ним выразили 51 процент от общего числа сотрудников администрации.

В случае отклонения меморандум дорабатывается с учетом замечаний и выносится на повторное голосование.

Стратегический этап диагностики корпоративной культуры завершается утверждением меморандума главой муниципального образования Усть-Лабинский район.

Сессия по разработке миссии проводится в 2 этапа:

подготовительный этап;

практический этап.

В рамках подготовительного этапа определяется структура и критерии формирования миссии.

Практический этап формирования миссии включает в себя непосредственно процесс разработки миссии и процесс согласования предложенной формулировки миссии с главой муниципального образования Усть-Лабинский район.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии.

На сессиях по корпоративной рефлексии руководители администрации знакомят сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры, положениями меморандума, формулировкой миссии.

5.4. К инструментам бережливого управления относятся:

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 администрации.

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

6.1. Организационное сопровождение представляет собой координацию комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность администрации.

6.2. Организационное сопровождение начинается с момента создания организационной структуры по внедрению инструментов бережливого управления в администрации.

6.3. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления представляет собой контроль их применения в деятельности администрации на постоянной основе.

6.4. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в администрации осуществляется куратором.

6.5. Информация, полученная в процессе администрирования внедрения инструментов бережливого, управления в администрации, представляется в уполномоченный орган.

6.6. Мониторинг внедрения инструментов, бережливого управления в администрации представляет собой специально организованное систематическое наблюдение за ходом применения инструментов и регистрацию данных, которые осуществляют уполномоченный орган и кураторы в администрации.

Заместитель главы муниципального образования Усть-Лабинский район



С.И. Завалевская