

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ
МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН «РОВЕНЬСКИЙ РАЙОН»

АДМИНИСТРАЦИЯ
ХАРЬКОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

07 сентября 2018 года

№ 25

**Об утверждении Положения о
бережливом управлении в
администрации Харьковского
сельского поселения**

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года", паспортом приоритетной программы "Повышение производительности труда и поддержка занятости", утвержденным протоколом президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 30 августа 2017 года N9, в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории области, администрация Харьковского сельского поселения постановляет:

1. Утвердить Положение о бережливом управлении в администрации Харьковского сельского поселения (далее - Положение, прилагается).
2. Контроль за исполнением постановления оставляю за собой.

Глава администрации
Харьковского сельского поселения


Ю.И.Снеговской

Положение о бережливом управлении в администрации Харьковского сельского поселения

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о бережливом управлении в администрации Харьковского (далее - Положение) определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления органами местного самоуправления.

1.2. Настоящее Положение направлено на повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления 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 органа местного самоуправления с целью определения общих направлений для изменений, расстановки приоритетов, оптимизации организационной структуры и формирования ключевых направлений развития.

Диагностика процессов - анализ процессов органа местного самоуправления области посредством инструментов бережливого управления.

Доска визуализации - доска, на которой представлены формулировка миссии, стратегических целей, показателей эффективности деятельности органа местного самоуправления.

Доска задач - инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения органа местного самоуправления, 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 органов местного самоуправления 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 органа местного самоуправления с результатами диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления.

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 органа местного самоуправления.

Куратор - руководитель команды лидеров, ответственный за внедрение бережливого управления в органе местного самоуправления.

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

Миссия органа местного самоуправления - 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 органа местного самоуправления.

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.

Пользователь внешний - население.

Пользователь внутренний - сотрудники органов местного самоуправления.
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 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 органа местного самоуправления.

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 органа местного самоуправления 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 органа местного самоуправления является восприятие ценности с точки зрения пользователя.

3.3.3. Организация потока создания ценности для пользователя.

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

3.3.4. Непрерывное усовершенствование.

Непрерывное усовершенствование деятельности органа местного самоуправления 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 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 органов местного самоуправления.

4. Организационная структура

4.1. Уполномоченный орган:

- взаимодействует с федеральными органами исполнительной местного самоуправления, органами государственной местного самоуправления субъектов Российской Федерации, 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 деятельность органов местного самоуправления.

4.2. В целях внедрения инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления распорядительным актом соответствующего органа местного самоуправления назначается куратор и утверждается команда лидеров.

4.2.1. Куратор:

- оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления;
- возглавляет команду лидеров соответствующего органа местного самоуправления и координирует их деятельность по вопросам внедрения бережливого управления;
- оценивает эффективность и результативность деятельности команды лидеров;
- вносит предложения руководителю органа местного самоуправления для принятия решения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов бережливого управления.

Куратором, ответственным за внедрение бережливого управления, назначается:

- ведущий специалист администрации.

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.

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

5. Порядок внедрения бережливого управления

5.1. Внедрение бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления осуществляется в несколько этапов:

- диагностика корпоративной культуры органов местного самоуправления;
- обучение сотрудников органов местного самоуправления основам бережливого управления;
- внедрение инструментов бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления;
- инициация и реализация бережливых проектов.

5.2. Диагностика корпоративной культуры органа местного самоуправления проводится в 2 этапа:

- исследовательский этап;
- стратегический этап.

5.2.1. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления области включает в себя проведение:

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

5.2.1.1. Установочные совещания проводятся руководителем органа местного самоуправления 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.

Установочное совещание включает в себя:

- официальную часть (выступление руководителя органа местного самоуправления);

- практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

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

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

5.2.1.2. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников органа местного самоуправления области об эффективности его деятельности.

Анкетирование:

- проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников органа местного самоуправления области, за исключением руководителя органа местного самоуправления и его 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 органа местного самоуправления.

Интервьюирование проводится в отношении не менее 15 процентов от общего количества сотрудников органа местного самоуправления, за исключением руководителя органа местного самоуправления 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 органа местного самоуправления завершается подготовкой отчета.

Ответственное лицо за подготовку отчета назначается куратором.

5.2.3. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления 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 и руководителей структурных подразделений органа местного самоуправления.

Иницирующим фактором для проведения сессии по формированию меморандума является ознакомление руководителя органа местного самоуправления с отчетом по результатам проведения диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления.

5.2.3.2. Сессия по разработке миссии органа местного самоуправления 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.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии руководителем органа местного самоуправления.

5.2.3.3. На сессиях по корпоративной рефлексии руководитель органа местного самоуправления знакомит сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления, 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.

В случае неутверждения меморандум дорабатывается руководителем органа местного самоуправления совместно с руководителями структурных подразделений органа местного самоуправления с учетом замечаний и выносится на повторное голосование.

5.2.3.4. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органа местного самоуправления завершается утверждением меморандума руководителем органа местного самоуправления.

5.2.4. По завершении диагностики корпоративной культуры во всех органах местного самоуправления уполномоченным органом проводится стратегическая сессия по разработке миссии.

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

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.

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 органов местного самоуправления.

Организационное сопровождение начинается с момента создания организационной структуры по внедрению инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления.

6.2. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления представляет собой контроль их применения в деятельности органов местного самоуправления на постоянной основе.

6.2.1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах местного самоуправления осуществляется куратором.

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

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