**РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ**

**АДМИНИСТРАЦИЯ ТРУБЧЕВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА**

**П О С Т А Н О ВЛ Е Н И Е**

от 13.03.2020г. № 171

г. Трубчевск

Об утверждении Положения о бережливом производстве (управлении) в администрации Трубчевского муниципального района

Руководствуясь постановлением администрации Трубчевского муниципального района от 27.12.2018 № 1150 «Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Трубчевского муниципального района Брянской области на период до 2030 года», в целях формирования культуры бережливого производства, повышения производительности труда в администрации Трубчевского муниципального района

ПОСТАНОВЛЯЮ:

1. Утвердить прилагаемое Положение о бережливом производстве (управлении) в администрации Трубчевского муниципального района.
2. Определить организационно-правовой отдел администрации Трубчевского муниципального района уполномоченным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого производства (управления) в деятельность администрации Трубчевского муниципального района.
3. Настоящее постановление разместить на официальном сайте администрации Трубчевского муниципального района в сети Интернет по адресу: www.trubech.ru.
4. Контроль за выполнением постановления возложить на заместителя главы администрации Трубчевского муниципального района Слободчикова Е.А.

**Глава администрации**

**Трубчевского муниципального района И.И. Обыдённов**

*Исп.: нач. орг.-прав.отд.*

*О.А.Москалёва*

*Зам.главы адм.мун.р-на*

*Е.А. Слободчиков*

Приложение

к постановлению администрации

Трубчевского муниципального района

от 13.03.2020г. № 171

ПОЛОЖЕНИЕ

о бережливом производстве (управлении) в администрации Трубчевского муниципального района

**1.Общие положения**

1. Настоящее Положение о бережливом производстве (управлении) в администрации Трубчевского муниципального района (далее – Положение, бережливое управление) определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления в администрации Трубчевского муниципального района (далее – Администрация).
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 вариантов анкеты.

**Бережливый проект** - проект, ориентированный на оптимизацию деятельности организации.

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

**Диагностика пр**оцессов - анализ процессов Администрации посредством инструментов бережливого управления.

Доска визуализации - доска, на которой представлены формулировка миссии, стратегических целей, показателей эффективности деятельности отраслевого (функционального) органа Администрации.

Доска задач - инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках отраслевого (функционального) органа Администрации, позволяющий корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе отраслевого (функционального) органа Администрации и своевременно принимать корректирующие решения.

Инструмент бережливого управления - средство (способ) решения поставленной задачи по усовершенствованию деятельности Администрации посредством снижения потерь.

Интер**вьюирование** - 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 Администрации.

**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** - центральный элемент иерархии стратегических целей Администрации.

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.

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 главы Администрации (заместителя главы Администрации) с ее сотрудниками с целью их ориентации на общие цели, повышения мотивации и эффективности деятельности.

**Стратегическая миссия** – 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.**

* + 1. **Организация потока создания ценности для пользователя**.

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

* + 1. **Непрерывное усовершенствование**.

Непрерывное усовершенствование деятельности Администрации заключается в снижении потерь в потоке создания ценности.

* + 1. **Вытягивание**.

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

* + 1. **Встроенное качество**.

Встроенное качество обеспечивается на всех этапах планирования и реализации процессов в деятельности Администрации за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий.

* + 1. **Принятие решений, основанных на фактах**.

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

* + 1. **Соблюдение стандартов**.

Строгое соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов является необходимым условием функционирования и непрерывного усовершенствования процессов Администрации.

**4.Организационная структура**

4.1. **Уполномоченный орган**:

- взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, 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 Администрации.

4.2.В целях внедрения инструментов бережливого управления в Администрации распорядительным актом назначается куратор и утверждается команда лидеров.

4.2.1.**Куратор**:

- оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления;

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

- оценивает эффективность и результативность деятельности команды лидеров;

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

Кураторами, ответственными за внедрение бережливого управления, назначаются заместители главы 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.

Состав команды лидеров включает заместителей главы Администрации и руководителей отраслевых (функциональных) органов Администрации.

4.2.3.Для решения конкретных задач по усовершенствованию деятельности распорядительным актом Администрации временно создается команда по изменениям, которая включает в себя сотрудников одного или нескользких отраслевых (функциональных) органов Администрации.

**5.Порядок внедрения бережливого управления**

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

- диагностика корпоративной культуры Администрации;

- 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 органа Администрации включает в себя проведение:

- установочных совещаний;

- анкетирования;

- интервьюирования;

- фокус-групп.

5.2.1.1. Установочные совещания проводятся главой Администрации (заместителем главы Администрации) с сотрудниками каждого отраслевого (функционального) органа Администрации с целью их ориентации на формирование образа корпоративной культуры согласно принципам бережливого управления. Установочные совещания проводятся с участием модератора из числа тим - лидеров Администрации.

Установочное совещание включает в себя:

- официальную часть (выступление главы Администрации (заместителя главы Администрации));

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

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие главы Администрации (заместителя главы Администрации).

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

5.2.1.2.Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников Администрации об эффективности ее деятельности.

Анкетирование:

- проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников Администрации, за исключением главы Администрации и его заместителей;

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

* + - 1. 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, за исключением главы Администрации и его заместителей.

* + - 1. Фокус-группы проводятся с целью выявления у участников субъективного восприятия проблемных явлений в рамках осуществления своей профессиональной деятельности.
    1. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры Администрации завершается подготовкой отчета.

Ответственное лицо за подготовку отчета назначается куратором.

* + 1. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры Администрации включает в себя проведение:

- сессии по разработке меморандума;

- сессии по разработке миссии;

- сессии по корпоративной рефлексии.

* + - 1. Сессия по разработке меморандума проводится с участием главы Администрации и руководителей отраслевых (функциональных) органов Администрации.

Инициирующим фактором для проведения сессии по формированию меморандума является ознакомление главы Администрации с отчетом по результатам проведения диагностики корпоративной культуры Администрации.

5.2.3.2.Сессия по разработке миссии Администрации 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 главой Администрации.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии главой Администрации.

* + - 1. На сессиях по корпоративной рефлексии глава Администрации знакомит сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры Администрации, 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 Администрации.

В случае неутверждения меморандум дорабатывается главой Администрации совместно с руководителями отраслевых (функциональных) органов Администрации с учетом замечаний и выносится на повторное голосование.

* + - 1. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры Администрации завершается утверждением меморандума главой Администрации.
    1. По завершении диагностики корпоративной культуры во всех отраслевых (функциональных) органов Администрации уполномоченным органом проводится стратегическая сессия по разработке миссии Администрации.
  1. Уполномоченный орган организовывает и проводит обучающие семинары по основам и технологиям бережливого управления, применению инструментов бережливого управления в деятельности Администрации.
  2. 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.

* 1. 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 Администрации**

* 1. Организационное сопровождение представляет собой координацию комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность Администрации.

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

* 1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в Администрации представляет собой контроль их применения в деятельности Администрации на постоянной основе.
     1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в Администрации осуществляется куратором.
     2. Информация, полученная в процессе администрирования внедрения инструментов бережливого управления в Администрации представляется в уполномоченный орган.
  2. Мониторинг внедрения инструментов, бережливого управления Администрации представляет собой специально организованное систематическое наблюдение за ходом применения инструментов и регистрацию данных, которые осуществляют уполномоченный орган и кураторы в Администрации.