****

**АДМИНИСТРАЦИЯ**

**ШАТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА**

**КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ПРОЕКТ**

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_\_\_\_ с. Шатрово

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

«Об утверждении Положения по внедрению системы бережливого управления в Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области и муниципальных учреждениях Шатровского муниципального округа Курганской области»

В целях повышения результативности и эффективности деятельности Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области и муниципальных учреждениях Шатровского муниципального округа Курганской области, руководствуясь Распоряжением Правительства Курганской области от 22 января 2025 года № 13-р «Об утверждении Положения по внедрению системы бережливого управления в Правительстве Курганской области, органах исполнительной власти Курганской области и подведомственных им учреждениях» Администрация Шатровского муниципального округа Курганской области

ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить Положение по внедрению системы бережливого управления в Администрации Шатровского муниципального округа и муниципальных учреждениях Шатровского муниципального округа Курганской области (далее – Положение) согласно приложению к настоящему постановлению.

2. Настоящее постановление вступает в силу на следующий день после его официального опубликования.

3. Опубликовать настоящее постановление в соответствии со статьей 45 Устава Шатровского муниципального округа Курганской области

4. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Главы Шатровского муниципального округа Курганской области.

Глава Шатровского

муниципального округа

Курганской области Л.А. Рассохин

Ж.В. Подаруева

9 23 50

Разослано по списку(см.оборот)

СПРАВКА-РАССЫЛКА

к распоряжению Главы Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области ««Об утверждении Положения по внедрению системы бережливого управления в Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области и муниципальных учреждениях Шатровского муниципального округа Курганской области»

Разослано: 1. Организационный отдел - 1

2. Финансовый отдел - 1

3. Отдел образования - 1

4. Официальный сайт Администрации Шатровского

муниципального округа- 1

5. Отдел социального развития – 1

Ж. В. Подаруева

92350

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

к распоряжению Главы Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области ««Об утверждении Положения по внедрению системы бережливого управления в Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области и муниципальных учреждениях Шатровского муниципального округа Курганской области»

ПРОЕКТ ПОДГОТОВЛЕН И ВНЕСЕН:

Руководителем Отдела образования

Администрации Шатровского муниципального

округа Курганской области Ж.В. Подаруева

ПРОЕКТ СОГЛАСОВАН:

Первый заместитель Главы

Шатровского муниципального округа

Курганской области В.А. Сивяков

Главный специалист отдела правовой

и кадровой работы аппарата Администрации

Шатровского муниципального округа О.А. Ядрышникова

Руководитель организационного

отдела аппарата Администрации

Шатровского муниципального округа В.И. Белоногова

Управляющий делами - руководитель аппарата

Администрации Шатровского муниципального округа Т.И. Романова

Приложение

к постановлению Администрации

Шатровского муниципального округа

Курганской области

от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_\_

«Об утверждении Положения по

внедрению системы бережливого

управления в Администрации

Шатровского муниципального округа

Курганской области и муниципальных

учреждениях Шатровского

муниципального округа

Курганской области»

**Положение по внедрению системы бережливого управления в Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области**

**Общие положения**

1.1. Настоящее Положение по внедрению системы бережливого управления в Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области (далее - Положение) определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления органами местного самоуправления на территории Шатровского муниципального округа Курганской области.

1.2. Целью внедрения системы бережливого управления в Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области является повышение эффективности управления производительности труда за счет системного применения ценностей, принципов и инструментов бережливого управления.

**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 с целью определения общих направлений для изменений, расстановки приоритетов, оптимизации организационной структуры и формирования ключевых направлений развития.

**Диагностика процессов** - анализ процессов посредством инструментов бережливого управления.

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

**Доска задач** - инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения, 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 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 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.

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

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

**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.

**Пользователь внутренний** - сотрудники органов местного самоуправления Шатровского муниципального округа Курганской области.

**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 Шатровского муниципального округа Курганской области 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.

**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 с точки зрения пользователя.

**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:**

* + 1. **Стратегическая направленность**.

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

* + 1. **Ориентация на создание ценности для пользователя.**

Основным требованием к организации деятельности является восприятие ценности с точки зрения пользователя.

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

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

* + 1. **Непрерывное усовершенствование**.

Непрерывное усовершенствование деятельности 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 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.

**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.

4.2. В целях внедрения инструментов бережливого управления в органах власти области распорядительным актом 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.

Кураторами, ответственными за внедрение бережливого управления, назначается первый заместитель Главы Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области.

**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 и руководителей структурных подразделений.

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

**Порядок внедрения бережливого управления**

5.1. Внедрение бережливого управления в осуществляется в несколько этапов:

* диагностика корпоративной культуры;
* обучение сотрудников основам бережливого управления;
* внедрение инструментов бережливого управления в деятельность Администрации;
* инициация и реализация бережливых проектов.

5.2. Диагностика корпоративной культуры 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.

5.2.1.1. Установочные совещания проводятся руководителем 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 руководителя);
* практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие руководителя.

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

5.2.1.2. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников об эффективности его деятельности. Анкетирование:

* проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников, за исключением руководителя органа власти 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.

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

Ответственное лицо за подготовку отчета назначается куратором.

* + 1. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры включает в себя проведение:
* сессии по разработке меморандума;
* сессии по разработке миссии;
* сессии по корпоративной рефлексии.
  + - 1. Сессия по разработке меморандума проводится с участием руководителя и руководителей структурных подразделений.

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

* + - 1. Сессия по разработке миссии 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.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии руководителем.

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

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

* + - 1. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры завершается утверждением меморандума руководителем.

5.2.4. По завершении диагностики корпоративной культуры уполномоченным органом проводится стратегическая сессия по разработке миссии.

* 1. Уполномоченный орган организовывает и проводит обучающие семинары по основам и технологиям бережливого управления, применению инструментов бережливого управления в деятельности.
  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.

5.5. Результатом картирования процессов является инициация и реализация бережливых проектов, которые также могут объединяться в портфели проектов.

**6. Организационное сопровождение,**

**администрирование и мониторинг внедрения инструментов**

Организационное сопровождение представляет собой координацию комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность Администрации Шатровского муниципального округа Курганской области.

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

* 1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления представляет собой контроль их применения в деятельности на постоянной основе.
     1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления осуществляется куратором.
     2. Информация, полученная в процессе администрирования внедрения инструментов бережливого, управления представляется в уполномоченный орган.

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