Упр-делами

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ

АДМИНИСТРАЦИЯ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Р А С П О Р Я Ж Е Н И Е

«30» ноября 2018 г. № 212-ро

г. Старый Оскол

Об утверждении Положения о бережливом управлении в администрации Старооскольского городского округа

В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории Старооскольского городского округа, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 года № 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 № 9, постановлением 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», на основании Устава Старооскольского городского округа Белгородской области:

1. Утвердить Положение о бережливом управлении в администрации Старооскольского городского округа (далее - Положение, прилагается).

2. Определить департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации Старооскольского городского округа уполномоченным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации Старооскольского городского округа (далее - уполномоченный орган).

3. Функциональным (отраслевым) и территориальным органам администрации Старооскольского городского округа:

- при осуществлении своей деятельности руководствоваться настоящим Положением;

- внести в положения о функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа соответствующие изменения, предусмотрев в них вопросы внедрения бережливого управления.

4. Департаменту по организационно-аналитической и кадровой работе администрации Старооскольского городского округа:

- в срок до 01 июня 2019 года разработать регламент администрирования применения инструментов бережливого управления в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа;

- обеспечить организационно-методическое руководство при внедрении и исполнении Положения.

5. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на первого заместителя главы администрации городского округа – руководителя аппарата администрации Старооскольского городского округа.

6. Настоящее распоряжение вступает в силу со дня его подписания.

Глава администрации
Старооскольского городского округа А.Н. Сергиенко

Администрация Старооскольского городского округа Белгородской области
Протокольная часть

Утверждено
распоряжением администрации
Старооскольского городского округа
от «30» 11. 2018 года № 212-р0

Положение
о бережливом управлении в администрации
Старооскольского городского округа

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о бережливом управлении в администрации Старооскольского городского округа Белгородской области (далее - Положение) определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления функциональными (отраслевыми) и территориальными органами администрации Старооскольского городского округа (далее - органы администрации городского округа).

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

Диагностика процессов - анализ процессов органа администрации городского округа посредством инструментов бережливого управления.

Доска визуализации - доска, на которой представлены формулировка миссии, стратегических целей, показателей эффективности деятельности органа администрации городского округа.

Доска задач - инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения органа администрации городского округа, 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 администрации городского округа 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 администрации городского округа с результатами диагностики корпоративной культуры органа администрации городского округа.

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 администрации городского округа.

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

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

Миссия органа администрации городского округа - центральный элемент иерархии стратегических целей органа администрации городского округа.

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 администрации городского округа.

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 администрации городского округа.

Пользователь внешний - население.

Пользователь внутренний - сотрудники органов администрации городского округа.

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 администрации городского округа 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 администрации городского округа.

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 администрации городского округа с точки зрения пользователя.

Уполномоченный орган - орган администрации городского округа, определенный распоряжением администрации городского округа.

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 администрации городского округа является восприятие ценности с точки зрения пользователя.

3.3.3. Организация потока создания ценности для пользователя.

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

3.3.4. Непрерывное усовершенствование.

Непрерывное усовершенствование деятельности органа администрации городского округа 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 администрации городского округа 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 администрации городского округа.

4. Организационная структура

4.1. Уполномоченный орган:

- взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти и их территориальными органами, органами государственной власти Белгородской области, органами администрации городского округа, организациями и предприятиями, независимо от их форм собственности, 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 администрации городского округа.

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

4.2.1. Куратор:

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

Куратором, ответственным за внедрение бережливого управления, назначается:

- в департаментах администрации Старооскольского городского округа - первый заместитель или заместитель начальника департамента;
- в управлениях администрации Старооскольского городского округа - начальник 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 руководителей, заместителей руководителей органов администрации городского округа и их структурных

подразделений.

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

5. Порядок внедрения бережливого управления

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

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

5.2. Диагностика корпоративной культуры органа администрации городского округа проводится в 2 этапа:

- исследовательский этап;
- стратегический этап.

5.2.1. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры органа администрации городского округа включает в себя проведение:

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

5.2.1.1. Установочные совещания проводятся куратором 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 администрации городского округа.

Установочное совещание включает в себя:

- официальную часть (выступление куратора);
- практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие куратора.

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

5.2.1.2. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников органа администрации городского округа об эффективности его деятельности.

Анкетирование:

- проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников органа администрации городского округа, за исключением руководителя органа администрации городского округа;
- 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 администрации городского округа.

Интервьюирование проводится в отношении не менее 15 процентов от общего количества сотрудников органа администрации городского округа, за исключением руководителя органа администрации городского округа.

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 администрации городского округа завершается подготовкой отчета.

Ответственное лицо за подготовку отчета назначается куратором.

5.2.3. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органа администрации городского округа 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 администрации городского округа и руководителей структурных подразделений органа администрации городского округа.

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

5.2.3.2. Сессия по разработке миссии органа администрации городского округа 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 администрации городского округа.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии руководителем органа администрации городского округа.

5.2.3.3. На сессиях по корпоративной рефлексии руководитель органа администрации городского округа знакомит сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры органа администрации городского округа, положениями меморандума, формулировкой миссии.

Утверждение меморандума сотрудниками проводится в форме открытого голосования.

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

В случае не утверждения меморандум дорабатывается руководителем органа администрации городского округа совместно с руководителями структурных подразделений органа администрации городского округа с учетом замечаний и выносится на повторное голосование.

5.2.3.4. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органа администрации городского округа завершается утверждением меморандума руководителем органа администрации городского округа.

5.2.4. По завершении диагностики корпоративной культуры во всех органах администрации городского округа уполномоченным органом проводится стратегическая сессия по разработке миссии администрации Старооскольского городского округа.

5.3. Уполномоченный орган организовывает и проводит обучающие семинары по основам и технологиям бережливого управления, применению инструментов бережливого управления в деятельности органов администрации городского округа.

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.

6. Организационное сопровождение, администрирование и мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность органов администрации городского округа

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

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

6.2. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах администрации городского округа представляет собой контроль их применения в деятельности органов администрации городского округа на постоянной основе.

6.2.1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах администрации городского округа осуществляется куратором.

6.2.2. Информация, полученная в процессе администрирования внедрения инструментов бережливого управления в органах администрации городского округа, представляется в уполномоченный орган.

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

Администрация Старооскольского городского округа Белгородской области
Протокольная часть