



Кемеровская область - Кузбасс
Тяжинский муниципальный округ
Администрация Тяжинского муниципального округа

Постановление

От 06.03.2024 № 71-п

О реализации бережливого управления в деятельности администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях

В соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Законом Кемеровской области от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года», постановлением Правительства Кемеровской области – Кузбасса от 03.08.2022 № 510 «О программе «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы», руководствуясь Уставом Тяжинского муниципального округа

ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить Положение о реализации бережливого управления в деятельности администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях согласно приложению 1 к настоящему постановлению.

2. Утвердить План мероприятий по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы в администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделений согласно приложению 2 к настоящему постановлению.

3. Назначить заместителя главы Тяжинского муниципального округа по экономике куратором, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельности администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях.

4. Назначить отдел экономического анализа и прогнозирования администрации Тяжинского муниципального округа уполномоченным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельности администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях.

5. Заместителям главы Тяжинского муниципального округа, руководителям структурных подразделений и муниципальных учреждений организовать работу по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы с учетом своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

6. Постановление администрации Тяжинского муниципального округа от 10.11.2022 N 270-п «Об утверждении Положения о бережливом управлении в администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и подведомственных учреждениях» считать утратившим силу.

7. Постановление вступает в силу со дня обнародования, путем вывешивания на информационных стендах в зданиях администрации Тяжинского муниципального округа и территориальных отделов, входящих в состав Управления по жизнеобеспечению и территориальному развитию Тяжинского муниципального округа администрации Тяжинского муниципального округа.

8. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя главы Тяжинского муниципального округа по экономике.

Глава Тяжинского муниципального округа




В.Е. Серебров

Утвержден
постановлением администрации
Тяжинского муниципального округа
от «06» 03 2024 г. N 41-н

ПОЛОЖЕНИЕ

о реализации бережливого управления в деятельности администрации
Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и
муниципальных учреждениях

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о реализации бережливого управления в деятельности администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях (далее - Положение) определяет основные цели, принципы и инструменты бережливого управления в системе администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях на территории Тяжинского муниципального округа Кемеровской области – Кузбасса, и разработано в целях реализации Программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, утвержденной постановлением Правительства Кемеровской области - Кузбасса от 3 августа 2022 г. № 510.

1.2. Настоящее Положение разработано в целях реализации бережливого управления на территории Тяжинского муниципального округа, как приоритетное направление повышения эффективности и совершенствования деятельности администрации Тяжинского муниципального округа (далее - администрация), ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях (далее - учреждения).

1.3. Положение направлено на повышение эффективности и совершенствования деятельности и производительности труда за счет системного применения ценностей, принципов и инструментов бережливого управления.

2. Основные понятия

2.1. В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

- агрегирование – объединение, укрупнение показателей по какому-либо признаку для получения обобщенных, совокупных показателей;
- бережливое производство – концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь;
- бережливое управление – система организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства, направленная на удовлетворение запросов от потребителя;
- бережливый проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, основанных на принципах бережливого производства, для получения уникальных результатов в

условиях временных и ресурсных ограничений;

- визуализация – отображение информации в режиме реального времени для ее передачи работникам и принятия правильных управленческих решений;

- внутренний проект – проект, в котором задействованы сотрудники одного органа местного самоуправления и сотрудники подведомственной ему организации;

- диагностика корпоративной культуры – анализ внутренней ситуации в коллективе, выявление проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ результатов реализации бережливых проектов, предложений по улучшениям и лучших практик применения бережливых технологий;

- доска визуализации – информационный стенд, на котором представлены формулировка миссии, стратегические цели, показатели эффективности деятельности организации;

- доска задач – инструмент визуализации процесса исполнения задач, позволяющий корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе структурного подразделения и своевременно принимать корректирующие решения;

- канбан – информационная система, которая регулирует процессы снабжения материалами в нужном количестве и в нужное время на каждом этапе процесса;

- картирование процесса – деятельность по описанию процесса, приводящая к созданию схемы (алгоритма), отображающей каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления проблем и возможностей усовершенствования текущего процесса и его приближения к оптимальному состоянию;

- межведомственный проект – проект, в котором задействованы сотрудники нескольких подведомственных им организаций разных сфер деятельности;

- межорганизационный проект – проект, в котором задействованы сотрудники нескольких организаций одной отрасли или сферы деятельности;

- муниципальная услуга – деятельность по реализации функций органа местного самоуправления, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, по решению вопросов местного значения;

- образец лучших практик применения бережливых технологий (далее – образец) – организация, прошедшая партнерскую проверку качества применения принципов и инструментов бережливого производства, способная продемонстрировать свои практические результаты по достижению целей, которые могут быть пригодны для адаптации, распространения и внедрения в деятельность других организаций и являться примером для них;

- пользователь – потребитель результатов деятельности организации;

- потеря – любое действие на всех уровнях организации, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности;

- поток создания ценности – деятельность, направленная на создание ценности для потребителя, которая реализуется при помощи системы взаимосвязанных процессов (операций). Результаты деятельности процессов (операций), как материальные, так и нематериальные, передаваемые от одного

процесса (операции) к другому, создают поток ценности;

- предложение по улучшению – предложение сотрудника, направленное на улучшение текущей деятельности, представляющее собой готовое решение проблемы и не требующее оформления бережливого проекта;

- процесс – последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенных результатов в потоке создания ценности;

- рейтингование – процедура присвоения рейтингов, представляющих собой индивидуальную оценку уровня развития бережливого управления, оценку значимости бережливых проектов;

- система 5С – система организации рабочего пространства, обеспечивающая безопасное и эффективное выполнение работ;

- стандартизованная работа – способ организации безопасного и эффективного производства, гарантирующий качество изделий и исключающий ненужную работу, в основе которого лежат действия человека. Стандартизованная работа включает в себя три элемента: время такта, последовательность выполнения работ и стандартный запас;

- фабрика процессов – учебный модуль для обучения практическим основам бережливого управления за счет имитации типичных процессов и действий;

- ценность – значимость, присущая результатам деятельности организации с точки зрения пользователя (действие, создающее ценность, – действие, формирующее потребительские свойства продукции).

3. Бережливое управление, его основные принципы, цели и задачи

3.1. Бережливое управление представляет собой систему организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства, направленную на удовлетворение запросов от потребителя (внутреннего – сотрудников организации и внешнего – конечного пользователя муниципальных услуг – физических и юридических лиц) с охватом всех процессов управления и их постоянным совершенствованием с целью повышения качества жизни и уровня удовлетворенности граждан предоставлением муниципальных услуг.

3.2. Основными принципами бережливого управления являются:

3.2.1. клиентоориентированность – деятельность, ориентированная на повышение качества жизни населения, оказание им помощи и защиту их интересов;

3.2.2. стратегическая направленность изменений – применение инструментов бережливого управления, направленное на совершенствование управленческой системы, с ориентацией на долгосрочную перспективу;

3.2.3. применение процессного подхода – повышение эффективности деятельности за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности;

3.2.4. ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации рабочих процессов;

3.2.5. постоянное улучшение – совершенствование рабочих процессов на постоянной основе, снижение потерь в непрерывном потоке создания ценности.

3.3. Цель бережливого управления – формирование устойчивой и эффективной деятельности администрации учреждений, ориентированной на постоянное

повышение результативности и уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных услуг.

3.4. Задачи бережливого управления.

Администрация и учреждения осуществляют процесс постановки задач индивидуально в зависимости от своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

Общими задачами бережливого управления являются:

3.4.1. повышение эффективности и результативности деятельности администрации и учреждений за счет максимального снижения потерь времени и ресурсов, совершенствования всех процессов управления;

3.4.2. формирование устойчивой культуры бережливого управления за счет стремления каждого сотрудника к постоянному совершенствованию всех рабочих процессов;

3.4.3. последовательное внедрение бережливых технологий и инструментов бережливого управления в деятельности администрации и учреждений;

3.4.4. обучение сотрудников инструментам бережливого управления, создание эффективной системы контроля за их применением;

3.4.5. внедрение и тиражирование лучших практик применения бережливых технологий в деятельности администрации и учреждений;

3.4.6. рациональное распределение ответственности между сотрудниками (включая руководителей) на всех этапах рабочих процессов;

3.4.7. повышение качества взаимодействия населения с администрацией и учреждениями, уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных услуг.

3.5. Основной ценностью бережливого управления является гражданин, который может оценить качество предоставленной ему государственной (муниципальной) услуги, а также деятельность администрации или учреждения.

3.5.1. Ценности бережливого управления:

- повышение уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления государственных (муниципальных) услуг;
- повышение качества жизни граждан;
- гуманизация процессов управления, признание и уважение общечеловеческих ценностей, внимание к людям;
- признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности.

3.6. Инструменты бережливого управления:

- стандартизация работы;
- организация рабочего пространства (система 5С);
- картирование процесса;
- визуализация;
- канбан.

Данный перечень не является исчерпывающим, содержащий традиционные для бережливого управления инструменты.

4. Функционирование системы бережливого управления

4.1. Функционирование системы бережливого управления осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельности администрации и учреждений, и носит циклический и непрерывный характер, осуществляется на регулярной основе и включает в себя систематические мероприятия, проводимые в течение года, и итоговые мероприятия по результатам работы за год.

4.2. Мероприятия, проводимые на регулярной основе в течение года:

- самодиагностика корпоративной культуры;
- обучающие мероприятия;
- популяризация культуры бережливого управления;
- организационно-методическое сопровождение.

4.2.1. Самодиагностика корпоративной культуры – анализ внутренней ситуации в коллективе, выявление проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ достижений от реализации и внедрения бережливых проектов. В результате самодиагностики выявляются перспективные направления (сферы деятельности) разработки и реализации бережливых проектов.

4.2.2. Обучающие мероприятия подразделяются на внешнее обучение и внутреннее обучение.

Внешнее обучение проводится на базе автономной некоммерческой организации «Центр компетенций Кузбасса» (далее - АНО «Центр компетенций Кузбасса») и иных организаций.

Внутреннее обучение проводится сотрудниками, прошедшими обучение основам бережливого управления, и сотрудниками, имеющими опыт реализации бережливых проектов, как в виде разовых обучающих мероприятий, так и преимущественно в рамках наставничества, и носит длящийся характер, когда наставник передает другому сотруднику (другим сотрудникам) свой опыт. Предметом обучения являются принципы, ценности и инструменты бережливого управления, изучение лучших практик бережливого управления.

4.2.3. Популяризация культуры бережливого управления направлена на повышение престижа бережливого управления, закрепление положительных результатов, формирование вовлеченности сотрудников в процесс. С этой целью в коллективе проводятся мероприятия, демонстрирующие успех реализации бережливого управления, его преимущества, внедряется система поощрения сотрудников, активно применяющих инструменты бережливого управления, участвующих в разработке и реализации бережливых проектов.

4.2.4. Организационно-методическое сопровождение реализации бережливого управления заключается в правильной организации действий, направленных на разрешение актуальных проблем профессиональной деятельности, информационном поиске возможных путей для их решения, консультировании и разработке рекомендаций с целью повышения эффективности их деятельности.

4.3. Итоговые мероприятия по результатам работы за год:

- 4.3.1. мониторинг реализации бережливого управления на территории Тяжинского муниципального округа, подготовка аналитической информации;
- 4.3.2. мониторинг результатов выполнения плана, проведение рейтингования.

5. Руководство и обеспечение осуществления бережливого управления в администрации и учреждениях

5.1. Общее руководство организацией работ по внедрению на территории Тяжинского муниципального округа технологий бережливого управления осуществляет заместитель главы Тяжинского муниципального округа по экономике.

5.2. Отдел экономического анализа и прогнозирования администрации Тяжинского муниципального округа (далее – Уполномоченный орган), осуществляет следующие функции:

- взаимодействует с АНО «Центр компетенций Кузбасса» по организационно-методическому сопровождению и обучению;

- взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса и иными организациями по вопросам внедрения бережливого управления;

- оказывает методологическую и консультативную поддержку должностным лицам администрации и учреждений, участвующим в реализации бережливых проектов (далее – проектов);

- осуществляет проведение оценки значимости проектов;

- осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность администрации и учреждений по средствам ежеквартальной отчетности.

5.3. Ответственность за организацию и осуществление бережливого управления в деятельности администрации и учреждениях несут руководители отделов администрации Тяжинского муниципального округа, структурных подразделений, муниципальных учреждений, при осуществлении своей деятельности по реализации бережливого управления, которые:

- обеспечивают подготовку проектов;

- отправляют на согласование паспорт проекта в уполномоченный орган;

- утверждают планы мероприятий по реализации проектов;

- определяют руководителя проекта и состав рабочей группы по реализации проекта, состоящей из сотрудников одного или нескольких отделов администрации и (или) учреждений (далее именуется – команда проекта);

- оказывают всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления в администрации и (или) учреждениях;

- осуществляют контроль за деятельностью команды проекта;

- вносят предложения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов бережливого управления;

- предоставляют в уполномоченный орган ежеквартальную отчетность.

5.4. Руководитель проекта для реализации Проекта может привлекать по согласованию иные организации для выполнения межведомственных, межорганизационных проектов.

6. Реализация проектов в администрации и учреждениях

С целью мониторинга результатов реализации бережливого управления проводится оценка значимости бережливых проектов, рейтингование (индивидуальная оценка уровня развития бережливого управления) администрации и учреждений (далее – участники реализации проектов).

6.1. Реализация проектов в администрации и учреждениях включает в себя следующие этапы:

- инициация проекта;
- планирование мероприятий и сроков реализации проекта;
- реализация проекта;
- закрытие проекта;
- тиражирование результатов проекта.

6.2. Руководители структурных подразделений, учреждений, отделов администрации Тяжинского муниципального округа организуют и обеспечивают процесс формирования инициатив.

Инициатива должна соответствовать следующим условиям:

- повышение эффективности и результативности деятельности администрации и учреждений в результате реализации проекта;
- экономия ресурсов, снижение потерь на исполнение процесса в результате реализации проекта;
- постоянный характер реализации процесса, предлагаемого к оптимизации.

6.3. Планирование мероприятий и сроков реализации бережливого проекта включает в себя:

6.3.1. создание команды проекта;

6.3.2. подготовка плана управления проектом, который включает в себя: основные цели и задачи проекта, мероприятия и сроки, а также целевые показатели реализации проекта;

6.3.3. утверждение проектов в администрации и учреждениях осуществляется посредством направления на согласование в уполномоченный орган паспорта согласно приложению 1 к Положению.

6.3.4. В течение 14 рабочих дней уполномоченный орган рассматривает паспорт Проекта на предмет целесообразности реализации проекта с учетом оценки следующих данных:

- проблемы (причины внедрения), цели и способы их достижения;
- ожидаемые выгоды от реализации проекта (экономия ресурсов, повышение

производительности труда и другие);

- временные и финансовые затраты на реализацию проекта;
- влияние результатов и эффектов от внедрения проекта на достижение целей и решение задач администрации и учреждений.

Заказчиком проектов от администрации и структурных подразделений является глава Тяжинского муниципального округа. Заказчиками проектов учреждений являются руководители, начальники управлений, или директора учреждений;

- 6.3.5. формирование методического обеспечения проекта;
- 6.3.6. разработку нормативно-правовой базы для его реализации;
- 6.3.7. разработку системы мониторинга реализации проекта;
- 6.3.8. картирование процесса.

Разработка карт текущего и целевого состояния процесса осуществляется в следующие сроки:

- карта текущего состояния процесса – в течение 7 рабочих дней после утверждения паспорта Проекта;

- карта целевого состояния процесса – в течение 5 рабочих дней после разработки карты текущего состояния;

- 6.3.9. формирование плана мероприятий по реализации проекта.

По итогам составления карты целевого состояния процесса в течение 10 рабочих дней разрабатывается проект плана мероприятий по реализации Проекта (далее именуется – План), состоящий из мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем для достижения целевого состояния процесса.

В целях обеспечения эффективной и быстрой коммуникации на стадии разработки Проекта формируется информационный стенд, на котором по мере разработки последовательно размещаются следующие документы:

- копия паспорта Проекта;
- утвержденный план мероприятий по реализации проекта;
- карты текущего и целевого состояния процесса;
- перечень проблем в рамках реализации процесса, выявленных в ходе разработки карты текущего состояния процесса.

- 6.4. Реализация проекта предусматривает:

- реализацию основных этапов проекта;
- ресурсное обеспечение условий для реализации проекта;
- мониторинг хода реализации проекта: выявление проблем и внесение корректив по ходу реализации проекта;
- подведение промежуточных итогов реализации проекта и предварительная оценка эффективности результатов внедрения проекта;
- подготовку проектной командой отчета по результатам реализации проекта команде бережливого управления, представленного в виде, презентация проекта.

Итогом реализации проекта является достижение целей проекта и

планируемых эффектов.

Рейтингование осуществляется в соответствии с Порядком определения рейтинга администрации Тяжинского муниципального округа, структурных подразделений, учреждений согласно приложению № 3 к настоящему Положению.

Участники реализации проектов по результатам рейтингования подготавливают заявку на участие в определении межрегионального рейтинга уровня развития бережливого управления в Уполномоченный орган по форме согласно приложению № 4 к настоящему Положению с приложением необходимых документов или их копий не позднее 15 января года, следующего за отчетным, подписанную руководителем участника реализации проекта либо лицом, его замещающим.

Уполномоченный орган направляет заявку участника реализации проекта в комитет по развитию региональных систем администрации Правительства Кузбасса не позднее 20 января года, следующего за отчетным.

Для участия в проведении партнерских проверок качества образцов лучших практик применения бережливых технологий в Тяжинском муниципальном округе, участники реализации проектов подают в уполномоченный орган заявку в свободной форме, подписанную руководителем участника реализации проекта, либо лицом, его замещающим, которую уполномоченный орган направляет в комитет по развитию региональных систем администрации Правительства Кузбасса.

6.5. Закрытие проекта

Закрытие проекта осуществляется по результатам защиты отчетной презентации о результатах и эффективности реализации проекта.

6.6. Тиражирование результатов проекта.

Успешный опыт реализации проекта по оптимизации процесса в структурных подразделениях, отделах администрации Тяжинского муниципального округа, учреждениях может использоваться для его тиражирования в других отделах администрации и (или) учреждениях с аналогичными процессами.

Тиражирование проекта осуществляется посредством:

- распространения информации о результатах внедрения новых подходов в организации бережливого управления на официальном сайте администрации Тяжинского муниципального округа в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в разделе «Бережливый Кузбасс»

- внедрения стандартизированных и регламентированных процессов в рамках реализованных ранее проектов;

- вовлечения всех сотрудников администрации и учреждений в процесс непрерывных улучшений.

7. Система поощрения и мотивации

Система поощрения и мотивации состоит из двух основных частей: инструменты материального стимулирования (премия по результатам работы) и инструменты нематериального стимулирования.

Премия муниципальных служащих, активно применяющих инструменты бережливого управления, участвующих в разработке и реализации бережливых проектов по результатам работы состоит из следующих видов:

- премия по результатам работы за месяц;
- премия по результатам работы за выполнение разовых и иных поручений;
- премия по результатам работы за квартал, 6 месяцев, 9 месяцев, за текущий год.

Премирование по результатам работы производится за счет и в пределах фонда оплаты труда.

Нематериальное стимулирование:

- нематериальное поощрение применяется вне зависимости от материального поощрения.

- в качестве мер нематериального стимулирования могут быть использованы похвала, официальное признание заслуг, карьерный рост, обучение, улучшение условий труда и другие методы.

Учреждения самостоятельно определяют систему поощрения и мотивации сотрудников, активно применяющих инструменты бережливого управления, участвующих в разработке и реализации бережливых проектов.

8. Заключительные положения

7.1. Актуальность реализации бережливого управления на территории Тяжинского муниципального округа вызвана необходимостью подготовки профессиональных кадров, а также растущей потребностью населения в повышении качества предоставляемых услуг.

7.2. Внедрение бережливых технологий не требует больших капиталовложений, позволяет максимально раскрыть потенциал сотрудников и учесть пожелания граждан. Вместе с тем для успешного функционирования системы бережливого управления в деятельности администрации и учреждений требуется поддержка руководителей всех уровней власти.

Приложение 1 к Положению о реализации бережливости управления в деятельности администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях

Паспорт бережливого проекта

полное наименование органа местного самоуправления, учреждения

(название бережливого проекта)

УТВЕРЖДАЮ:			
фио, должность заказчика лин-проекта			
подпись, ФИО			
<u>Общие данные:</u>		<u>Обоснование:</u>	
Заказчик:			
Процесс:			
Границы процесса:			
Руководитель проекта:			
Команда проекта:			
<u>Цели и эффекты:</u>		<u>Сроки:</u>	
Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель	Наименование этапа
			Дата начала
			Дата окончания
		1. Согласование паспорта лин-проекта	
		2. Картирование текущего состояния	
		3. Анализ проблем и потерь	
		4. Составление карты целевого состояния	
		5. Разработка плана мероприятий	
		6. Защита плана мероприятий перед заказчиком	
		7. Внедрение улучшений	
		8. Мониторинг результатов	
		9. Закрытие лин-проекта	
		10. Мониторинг стабильности достигнутых результатов	
<u>Эффекты:</u>			

Порядок проведения оценки значимости бережливых проектов

1. Цель оценки: выявить наиболее значимые бережливые проекты, в том числе готовые к тиражированию.
2. Задачи оценки:
 - 2.1. оценить степень достижения намеченных результатов и выполнения поставленных целей по бережливому проекту;
 - 2.2. оценить, как и в какой мере наблюдаемые изменения связаны с реализацией бережливого проекта;
 - 2.3. определить бережливые проекты, которые можно тиражировать в других организациях.
3. Участники оценки:
 - администрация Тяжинского муниципального округа;
 - структурные подразделения;
 - муниципальные учреждения.
4. Система оценки:
 - 4.1. основой оценки значимости бережливого проекта может быть только точная и достоверная информация;
 - 4.2. оценка значимости бережливого проекта проводится специалистами, прошедшими обязательное обучение основам бережливого управления;
 - 4.3. в ходе оценки значимости бережливого проекта специалисты гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.
 - 4.4. специалисты по оценке бережливого проекта уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.
 - 4.5. процесс оценки конкретного бережливого проекта основывается на использовании критериев значимости, которые позволяют рассмотреть различные составляющие (экономическую, финансовую, социальную и другие) данного проекта.
 - 4.6. учреждение, реализующее бережливый проект, может самостоятельно проводить оценку значимости бережливых проектов и согласовать ее со структурным подразделением администрации Тяжинского муниципального округа по направлению деятельности или с уполномоченным органом.
5. Механизм оценки:
 - 5.1. каждый бережливый проект оценивается по 7 критериям;
 - 5.2. по каждому критерию ставится максимально набранный балл по показателю (если выдержаны несколько показателей, то они не суммируются по критерию);

5.3. после проведения оценки значимости бережливого проекта по всем критериям подсчитывается общий балл и бережливому проекту присваивается статус:

- 10 баллов – значимый муниципальный бережливый проект (возможность его тиражирования на региональном уровне);

- 5-9,5 балла – муниципальный бережливый проект (возможность тиражирования на муниципальном уровне);

- 0-4,5 балла –бережливый проект.

6. Критерии оценки значимости бережливых проектов.

N п/п	Критерий	Показатель	Вес	Балл
1	2	3	4	5
Отсекающие критерии (если по одному из критериев набрано 0 баллов, проект не может быть признан бережливым)				
1	Влияние на достижение минимум одного целевого показателя	Влияет на достижение отраслевых (муниципальных) показателей	1	1
		Влияет на достижение целей стратегии социально-экономического развития Тяжинского муниципального округа	1	
		Влияет на достижение ключевых показателей эффективности деятельности администрации Тяжинского муниципального округа и ее структурных подразделений, муниципальных учреждений	1	
		Влияет на достижение иных оценок и рейтингов	1	
		Не влияет на достижение целевых показателей	0	
2	Источники проблематики	Обращение гражданина	1	1
		Социальная значимость (участие населения в процессе либо влияние на население)	1	
		Межведомственное, межорганизационное (горизонтальное и вертикальное) взаимодействие	1	
		Оптимизация процесса оказания услуги	1	
		Ничего из вышеперечисленного	0	
3	Оценка результатов бережливого проекта	Проводится оценка достигнутых результатов внешними заказчиками	2	2
		Проводится оценка достигнутых результатов внутренними заказчиками	1	
		Не проводится оценка достигнутых результатов	0	
4	Обоснование выбора процесса	В обоснование выбора процесса представлены количественные и (или) качественные показатели проблематики процесса (например, возвраты, ошибки, неудовлетворенность участников процесса, трудоемкость, масштаб процесса и т.д.)	2	2
		Обоснование выбора процесса влияет на цели и эффекты выбранного процесса	1	
5	Экономический эффект	Просчитывается экономия денежных средств, трудовых ресурсов	1	1
		Не просчитывается экономия денежных средств, трудовых	0	

		ресурсов		
6	Тиражирование бережливых проектов	Возможно тиражирование в организациях не только по профилю (направлению деятельности), но в организациях другого профиля (направления деятельности)	1,5	1,5
		Возможно тиражирование по профилю (направлению деятельности) организации	1	
		Единичный проект	0,5	
7	Уровень решаемых проблем	Решены проблемы местного, регионального и федерального уровней	1,5	1,5
		Решены проблемы местного и регионального уровней	1	
		Решены проблемы местного уровня	0,5	

ПОРЯДОК

определения рейтинга администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделений и муниципальных учреждений

Администрация Тяжинского муниципального округа, структурные подразделения и муниципальные учреждения реализуют проекты самостоятельно в зависимости от поставленных задач, своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

1. Цель рейтингования: ежегодная оценка уровня развития бережливого управления в администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях, создание основы для определения рейтинга отраслей социально-экономической сферы округа, выработка рекомендаций для их дальнейшего развития, выявление лучших практик применения бережливых технологий.

2. Задачи рейтингования:

2.1. повышение эффективности за счет устранения потерь и совершенствования всех рабочих процессов;

2.2. повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности;

2.3. рациональное распределение ответственности между сотрудниками на всех этапах процессов;

2.4. определение наилучших путей решения проблем;

2.5. передача личного опыта, обмен лучшими практиками;

2.6. выявление сильных сторон и областей для улучшения и формирование культуры постоянных улучшений.

3. Участники оценки: администрация Тяжинского муниципального округа, структурные подразделения и муниципальные учреждения.

4. Система оценки:

4.1. самооценка эффективности деятельности проводится самостоятельно администрацией Тяжинского муниципального округа, структурными подразделениями и муниципальными учреждениями, в соответствии с критериями развития бережливого управления с целью определения текущего уровня развития бережливого управления, выделения проблемных зон и оперативного решения проблем. Периодичность представления информации в уполномоченный орган – ежегодно до 1 декабря текущего года.

4.2. определение внутреннего (внутренняя оценка на местном уровне) рейтинга – это оценка уровня зрелости развития бережливого управления. По результатам рейтингования участнику реализации проекта присваивается уровень развития бережливого управления.

5. Уровни развития бережливого управления в отраслях социально-экономической сферы округа.

Наименование уровня	Уровень выполнения показателей	Нижняя граница уровня выполнения показателей
Уровень "Лидер"	более 80%	2 - не более 1 показателя
Уровень "Прогрессивный"	50 - 79%	1 - не более 3 показателей
Уровень "Базовый"	20 - 49%	0 - не более 1 показателя
Начальная подготовка	0 - 19%	нижняя граница

6. Чек-лист критериев развития бережливого управления.

N п/п	Критерии	Балл
1	2	3
1 <*>	План системного развития бережливости региона декомпозирован до уровня	
	Создание системы целеполагания через мониторинг операционных показателей деятельности организации	
	не декомпозирован	0
	структурных подразделений администрации, более половины руководителей муниципальных учреждений	1
	администрация Тяжинского муниципального округа и руководители структурных подразделений администрации	2
	заместителей главы Тяжинского муниципального округа (по направлению деятельности, начальники структурных подразделений администрации	3
2 <*>	Система оперативного управления (инфоцентр) внедрена на уровне	
	Инфоцентр - панель управления показателями может быть в формате "безопасность - качество - исполнение заказов - затраты - персонал" или в другом формате, используемом в организации. В некоторых случаях могут быть электронные формы управления	
	нет	0
	структурных подразделений администрации, более половины руководителей муниципальных учреждений	1
	администрация Тяжинского муниципального округа и руководители структурных подразделений администрации	2
	заместителей главы Тяжинского муниципального округа (по направлению деятельности, начальники структурных подразделений администрации	3
3	Созданы отраслевые центры компетенций	

	Наличие проектного офиса (отдела или ответственного лица) за внедрение бережливых технологий. В положении о проектном офисе (отделе) или должностных инструкциях ответственного лица закреплены функции, связанные с реализацией бережливого управления, внедрением бережливых технологий. Сотрудники прошли обучение основам бережливого производства, имеют опыт реализации бережливых проектов, готовы к обучению других сотрудников	
	не создан	0
	в количестве 1 - 3 сотрудников, не освобожденных от выполнения основных обязанностей по замещаемой должности	1
	не менее 3 сотрудников (частично освобожденных от выполнения основных обязанностей по замещаемой должности)	2
	не менее 5 сотрудников, из которых 1 освобожден от выполнения основных обязанностей по замещаемой должности, есть сотрудники в подведомственных организациях, имеющие опыт реализации бережливых проектов	3
4 <*>	Обучение персонала	
	Наличие списков сотрудников, прошедших обучение основам бережливого производства, с указанием даты и темы обучения, а также приложением документов об обучении (сертификаты, дипломы)	
	не проводится	0
	единичное обучение на фабрике процессов	1
	обучение сотрудников администрации, ее структурных подразделений и муниципальных учреждений на фабрике процессов, в центрах компетенций и "площадках - образцах" региона не реже 2 раз в год	2
	обучение основам бережливого производства и повышение квалификации включено в план подготовки сотрудников администрации, структурных подразделений и более трети муниципальных учреждений	3
	в квалификационные требования к занятию должностей внесены требования по владению инструментами бережливого производства	4
5 <*>	Формирование системы стимулирования и мотивации	
	Положение или другой документ, утвержденный локальным нормативным актом организации, по системе мотивации участников проектной деятельности и системе улучшений	
	отсутствие системы подачи предложений по улучшениям и стимулирования сотрудников	0
	есть система подачи предложений по улучшениям и стимулирования сотрудников в муниципальных учреждениях по отраслевому принципу или направлению деятельности	1
	разработана система стимулирования и мотивации сотрудников администрации и ее структурных подразделений	2
	система мотивации и стимулирования сотрудников направлена на выполнение целей и задач, показателей развития отрасли	3
6	Организация горизонтального взаимодействия между администрацией, ее структурными подразделениями и муниципальными учреждениями (направлений деятельности) округа по обмену опытом	
	Пример передачи опыта в другие организации региона (фото-, видеоматериалы, программы конференций, семинаров)	

	нет активности	0
	обмен опытом (в том числе участие в партнерских проверках качества образцов) между администрацией, ее структурными подразделениями и муниципальными учреждениями (направлений деятельности) округа по обмену опытом	1
	обмен опытом (в том числе участие в партнерских проверках качества образцов) между администрацией, ее структурными подразделениями и муниципальными учреждениями (направлений деятельности) округа по обмену опытом и других муниципальных образований	2
7 <*>	Активизация людей через соревновательную активность	
	участие или проведение муниципального конкурса лучших практик применения технологий бережливого производства	
	не участвуют в подобных конкурсах	0
	участие администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделений, муниципальных учреждений в региональном конкурсе по бережливой тематике	1
	администрация является (со) организатором не менее одного конкурса по бережливой тематике	2
	участие в конкурсах на уровне страны	3
	в отрасли есть победители (призеры, лауреаты) конкурсов по бережливой тематике на уровне страны	4
8	Межведомственные и межорганизационные проекты	
	проекты, направленные на межведомственное и межорганизационное взаимодействие. Результаты проектов возможно тиражировать на другие организации	
	в проекты не привлекаются эксперты из других отраслей (направлений деятельности) округа	0
	есть организации в отрасли (направлении деятельности) округа, которые приступили к реализации отдельных проектов с привлечением экспертов с других отраслей (направлений деятельности)	1
	есть практика реализации межведомственных и (или) межорганизационных проектов	2
	есть опыт реализации межведомственных и (или) межорганизационных, межрегиональных проектов, в том числе в рамках потока создания ценности	3
	результаты реализации межведомственных и (или) межорганизационных проектов повлияли на выполнение показателей округа	4

<*> Данный пункт показывает, что выполнение требований устанавливается с накопительным эффектом - каждая последующая строка является добавлением к предыдущей. Для получения по указанным пунктам оценки в 3 балла необходимо выполнение критериев, оцененных в 1 и 2 балла.

7. Подсчет результата.

Для получения итоговой оценки развития бережливого управления необходимо оценить все направления деятельности. По каждому из направлений проставляется только одна оценка (от 0 до 4 баллов) по каждому показателю.

Затем все баллы суммируются, оценка в процентах вычисляется как отношение

суммы набранных баллов к целевому уровню 27 баллов и умножается на 100%, результат округляется до целых процентов.

Для присвоения уровня развития бережливого управления отрасли необходимо учитывать нижнюю границу степени выполнения отдельных показателей для попадания в соответствующий уровень.

7.1. Пример расчета.

1	План системного развития бережливости региона декомпозирована до уровня	1
2	Система оперативного управления (инфоцентр) внедрена на уровне	2
3	Созданы отраслевые центры компетенций	2
4	Обучение персонала	2
5	Формирование системы стимулирования и мотивации	2
6	Организация горизонтального взаимодействия между организациями отраслей (направлений деятельности) региона по обмену опытом	1
7	Активизация людей через соревновательную активность	2
8	Межведомственные и межорганизационные проекты	1
	Итого	13

Оценка по результатам проверки: $13 / 27 \times 100\% = 48\%$.

Уровень развития бережливого управления "Прогрессивный".

Очередность выполнения критериев осуществляется организациями самостоятельно с учетом их потребностей и возможности выполнения.

Если по критерию 7 и 8 выставлена оценка 0 баллов, то оценка по результатам проверки: $10 / 27 \times 100\% = 37\%$. Однако участнику реализации проекта присваивается уровень развития бережливого управления «Начальная подготовка», так как получено 2 оценки по 0 баллу, соответственно, не выполнено условие нижней границы (не более 1 показателя).

Приложение 4 к
Положению о реализации
бережливого управления в
деятельности администрации
Тяжинского муниципального округа,
ее структурных подразделениях и
муниципальных учреждениях

В комитет по развитию
региональных систем
Администрации Правительства Кузбасса

ЗАЯВКА

на участие в определении межрегионального рейтинга уровня развития бережливого управления

В соответствии с подпунктом 6.3.3 программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, утвержденной постановлением
Правительства Кемеровской области – Кузбасса от 03 августа 2022г. № 510 (далее – Программа), направляю настоящую заявку и
даю согласие на оценку уровня развития бережливого управления в

(полное наименование организации участника реализации Программы,
юридический адрес, телефон, адрес электронной почты)

для определения межрегионального рейтинга в сфере деятельности, выявления лучших практик применения бережливых
технологий и выработки рекомендаций для дальнейшего развития.

Участник оценки уведомлен, что определение межрегионального рейтинга осуществляется межрегиональной экспертной
комиссией в соответствии с критериями, установленными Государственной корпорации по атомной энергии
"Росатом".

Приложение: чек-лист критериев развития бережливого управления.

(Должность руководителя)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

Дата заполнения заявки

Приложение 2
к постановлению администрации
Тяжинского муниципального округа
от 06.03. 2024 г. № 41-н

**План мероприятий по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы
в администрации Тяжинского муниципального округа,
ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях**

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Целевое значение на 2024 год	Целевое значение на 2025 год	Целевое значение на 2026 год	Ответственный исполнитель
1	2	3	4	5	6	7
1	Применение инструментов бережливых технологий, реализация и сопровождение проектной деятельности в Тяжинском муниципальном округе					
1.1	Количество реализованных проектов в деятельности администрации, ее структурные подразделения муниципальные учреждения	единиц	не менее 6 3 3	не менее 8 4 4	не менее 10 5 5	администрация, ее структурные подразделения и муниципальные учреждения
1.2	Количество исполненных предложений по улучшению (далее – ППУ) в администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях	единиц	не менее 1	не менее 2	не менее 3	администрация, ее структурные подразделения и муниципальные учреждения
1.3	Доля подведомственных организаций, в которых реализованы бережливые проекты	процентов	не менее 10	не менее 20	не менее 30	администрация, ее структурные подразделения и муниципальные учреждения
1.4	Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы ППУ	процентов	5	10	15	администрация, ее структурные подразделения и муниципальные учреждения
1.5	Доля тиражируемых бережливых проектов в администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях	процентов	5	10	15	администрация, ее структурные подразделения и муниципальные учреждения
2	Обучение и повышение квалификации					
2.1	Количество сотрудников в администрации Тяжинского муниципального округа, ее структурных подразделениях и муниципальных учреждениях, прошедших обучение (повышение квалификации)	человек	не менее 6	не менее 2	не менее 1	администрация, ее структурные подразделения и муниципальные учреждения
2.2	Проведение круглых столов (семинаров) по вопросам применения ценностей, принципов и инструментов бережливого производства	единиц	1	1	2	администрация, ее структурные подразделения и муниципальные учреждения

3							Организационные мероприятия			
		единиц	4	4	4	4				
3.1	Подготовка аналитической информации о выполнении программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, ежеквартально	единиц	4	4	4	4	отдел экономического анализа и прогнозирования администрации Тяжинского муниципального округа			
3.2	Проведение муниципального конкурса лучших практик применения технологий бережливого производства (в целом по Тяжинскому муниципальному округу)	единиц	1	1	1	1	отдел экономического анализа и прогнозирования администрации Тяжинского муниципального округа			