



ПРАВИТЕЛЬСТВО ЗАБАЙКАЛЬСКОГО КРАЯ
РАСПОРЯЖЕНИЕ

от 4 октября 2023 года

г. Чита

№ 388-р

**О внесении изменений в распоряжение Правительства
Забайкальского края от 15 мая 2020 года № 134-р**

Утвердить прилагаемые изменения, которые вносятся в распоряжение Правительства Забайкальского края от 15 мая 2020 года № 134-р (с изменениями, внесенными распоряжением Правительства Забайкальского края от 25 февраля 2021 года № 30-р).

Исполняющий обязанности
председателя Правительства
Забайкальского края




А.И.Кефер

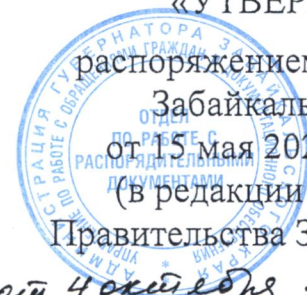
УТВЕРЖДЕНЫ
 распоряжением Правительства
 Забайкальского края
 от 4 октября 2023 года № 388-р



**ИЗМЕНЕНИЯ,
 которые вносятся в распоряжение Правительства Забайкальского
 края от 15 мая 2020 года № 134-р**

1. Пункт 1 изложить в следующей редакции:
 «1. Утвердить прилагаемое Положение о внедрении принципов бережливого управления в исполнительных органах Забайкальского края.».
2. Пункт 2 изложить в следующей редакции:
 «2. Определить Министерство по социальному, экономическому, инфраструктурному, пространственному планированию и развитию Забайкальскому краю исполнительным органом Забайкальского края, ответственным за внедрение принципов бережливого управления в исполнительных органах Забайкальского края.».
3. Дополнить пунктом 3 следующего содержания:
 «3. Рекомендовать органам местного самоуправления муниципальных образований Забайкальского края руководствоваться Положением о внедрении принципов бережливого управления в исполнительных органах Забайкальского края, утвержденным настоящим распоряжением, при внедрении принципов бережливого управления на территории соответствующих муниципальных образований Забайкальского края.».
4. Положение о внедрении принципов бережливого управления на территории Забайкальского края, утвержденное указанным распоряжением, изложить в следующей редакции:

«УТВЕРЖДЕНО
 распоряжением Правительства
 Забайкальского края
 от 15 мая 2020 года № 134-р
 (в редакции распоряжения
 Правительства Забайкальского края
 от 4 октября 2023 года № 388-р)



**ПОЛОЖЕНИЕ
 о внедрении принципов бережливого управления
 в исполнительных органах Забайкальского края**

Общие положения

1. Настоящее Положение определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления исполнительными органами Забайкальского края (далее – исполнительные органы).

2. Настоящее Положение направлено на повышение эффективности деятельности исполнительных органов и производительности труда за счет системного применения ценностей, принципов и инструментов бережливого управления.

Понятия и определения, используемые в Положении

3. Бережливое управление – интегрированная система управления, которая базируется на повышении эффективности процессов через снижение всех видов потерь.

4. Анкетирование – метод получения первичной социологической информации путем письменных ответов респондентов на предложенную систему вопросов анкеты.

5. Бережливый проект – проект, ориентированный на оптимизацию деятельности исполнительных органов.

6. Диагностика корпоративной культуры – анализ организационных и коммуникационных барьеров между руководителем и сотрудниками исполнительного органа с целью определения общих направлений для изменений, расстановки приоритетов, оптимизации организационной структуры и формирования ключевых направлений развития.

7. Диагностика процессов – анализ процессов исполнительного органа посредством инструментов бережливого управления.

8. Доска визуализации – доска, на которой представлены формулировка миссии, стратегических целей, показателей эффективности деятельности исполнительного органа.

9. Доска задач – инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения исполнительного органа, позволяющий корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе структурного подразделения и своевременно принимать корректирующие решения.

10. Инструмент бережливого управления – средство (способ) решения поставленной задачи по усовершенствованию деятельности исполнительных органов посредством снижения потерь.

11. Интервьюирование – направленная беседа, целью которой является получение ответов на вопросы, предусмотренные бланком интервью.

12. 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.

13. Корпоративная рефлексия – мероприятие, организованное с целью ознакомления сотрудников исполнительного органа с результатами диагностики корпоративной культуры исполнительного органа.

14. Команда лидеров – руководители или заместители руководителей структурных подразделений исполнительных органов, обеспечивающие применение знаний в области бережливого управления.

15. Команда по изменениям – группа лиц, объединенных для выполнения конкретной задачи по усовершенствованию деятельности исполнительного органа.

16. Куратор – заместитель руководителя исполнительного органа, руководитель команды лидеров, ответственный за внедрение бережливого управления в исполнительном органе. Куратор входит в состав Координационного совета по реализации в Забайкальском крае проекта «Эффективный регион».

17. Меморандум – письменное соглашение между руководителем и сотрудниками исполнительного органа, в котором закрепляются добровольные взаимные обязательства сторон, направленные на повышение эффективности деятельности исполнительного органа.

18. Миссия исполнительного органа – центральный элемент иерархии стратегических целей исполнительного органа.

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

20. Организация рабочего пространства (5С) – пять взаимосвязанных шагов организации рабочего пространства, направленных на снижение потерь, мотивацию и вовлечение сотрудников в процесс усовершенствования деятельности исполнительного органа.

21. Потеря – любое действие, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности.

22. Поток создания ценности – движение материалов и информации от поступления запроса до предоставления результата.

23. Процесс – последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенных результатов, представляющих ценность для пользователей.

24. Пользователь – потребитель результатов деятельности исполнительного органа.

25. Пользователь внешний – население Забайкальского края.

26. Пользователь внутренний – сотрудники исполнительных органов.

27. 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.

28. Стандарт – точное описание необходимых действий и их последовательность с указанием сроков или времени их выполнения, участников процесса, ресурсов для выполнения работ.

29. Установочное совещание – личная встреча руководителя исполнительного органа с его сотрудниками с целью их ориентации на общие цели, повышения мотивации и эффективности деятельности.

30. Стратегическая сессия – особая форма командной работы, которая направлена на составление стратегических планов развития исполнительного органа.

31. Тим-лидер – член команды лидеров.

32. Фокус-группа – фокусированное групповое интервью, направленное на выявление у респондентов субъективного восприятия определенных предметов или явлений реальности в ходе дискуссии.

33. Ценность – значимость, присущая результатам деятельности исполнительного органа с точки зрения пользователя.

Ценности и принципы бережливого управления

34. Основными ценностями бережливого управления являются:

1) признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности;

2) своевременное выявление изменений требований пользователя с целью улучшения качества процессов или услуг;

3) снижение потерь.

35. Принципы бережливого управления:

1) стратегическая направленность – применение инструментов бережливого управления, направленное на достижение стратегической цели развития управленческой системы;

2) ориентация на создание ценности для пользователя – восприятие ценности с точки зрения пользователя как основное требование к организации деятельности исполнительного органа;

3) организация потока создания ценности для пользователя – повышение эффективности деятельности исполнительного органа, достигаемое за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности;

4) непрерывное усовершенствование – непрерывное усовершенствование деятельности исполнительного органа, которое заключается в снижении потерь в потоке создания ценности;

5) вытягивание – выстраивание процесса, осуществляемое посредством вытягивания, при котором требования пользователя выполняются своевременно и в надлежащем объеме;

6) встроенное качество – обеспечивается на всех этапах планирования и реализации процессов в деятельности исполнительных органов за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий;

7) принятие решений, основанных на фактах, – выявление проблем и принятие решений по их устранению, осуществляемое непосредственно на фактическом месте их возникновения;

8) соблюдение стандартов – строгое соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов, являющееся необходимым условием функционирования и непрерывного усовершенствования процессов исполнительных органов.

Организационная структура

36. Министерство по социальному, экономическому, инфраструктурному, пространственному планированию и развитию Забайкальскому краю:

1) взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, государственными и иными организациями по вопросам внедрения бережливого управления;

2) обеспечивает системное развитие методологии бережливого управления в Забайкальском крае;

3) обеспечивает проведение обучающих семинаров, практических конференций, круглых столов в области бережливого управления;

4) осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность исполнительных органов.

37. В целях внедрения инструментов бережливого управления в исполнительных органах распорядительным актом соответствующего исполнительного органа назначается куратор и утверждается команда лидеров.

38. Куратор:

1) оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления;

2) возглавляет команду лидеров соответствующего исполнительного органа и координирует их деятельность по вопросам внедрения бережливого управления;

3) оценивает эффективность и результативность деятельности команды лидеров;

4) вносит предложения руководителю исполнительного органа для принятия решения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов бережливого управления.

Куратором, ответственным за внедрение бережливого управления в исполнительных органах, назначается должностное лицо из числа заместителей руководителей.

39. Команда лидеров:

1) осуществляет взаимодействие с куратором по вопросам внедрения бережливого управления и организационно-техническое сопровождение внедрения инструментов бережливого управления;

2) обеспечивает поддержку коммуникаций и формирование команд по изменениям.

Состав команды лидеров может включать иных заместителей руководителей исполнительных органов.

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

5. Порядок внедрения бережливого управления

41. Внедрение бережливого управления в деятельность исполнительных органов осуществляется в несколько этапов:

- 1) диагностика корпоративной культуры исполнительных органов;
- 2) обучение сотрудников исполнительных органов основам бережливого управления;
- 3) внедрение инструментов бережливого управления в деятельность исполнительных органов;
- 4) инициация и реализация бережливых проектов.

42. Диагностика корпоративной культуры исполнительного органа проводится в 2 этапа:

- 1) исследовательский этап;
- 2) стратегический этап.

43. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры исполнительного органа включает в себя проведение:

- 1) установочных совещаний;
- 2) анкетирования;
- 3) интервьюирования;
- 4) фокус-групп.

44. Установочные совещания проводятся руководителем исполнительного органа 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 исполнительного органа.

Установочное совещание включает в себя:

- 1) официальную часть (выступление руководителя исполнительного органа);
- 2) практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие руководителя исполнительного органа.

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

45. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников исполнительного органа об эффективности его деятельности.

Анкетирование:

1) проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников исполнительного органа, за исключением руководителя исполнительного органа и его заместителей;

2) носит заочный, анонимный характер с целью обеспечения максимальной достоверности ответов респондента и исключения фактора субъективного влияния сторонних лиц.

46. Интервьюирование проводится с целью изучения мышления, установок и базовых ценностей сотрудников исполнительного органа.

Интервьюирование проводится в отношении не менее 15 процентов от общего количества сотрудников исполнительного органа, за исключением руководителя исполнительного органа и его заместителей.

47. Фокус-группы проводятся с целью выявления у участников субъективного восприятия проблемных явлений в рамках осуществления своей профессиональной деятельности.

48. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры исполнительного органа завершается подготовкой отчета.

Лицо, ответственное за подготовку отчета, назначается куратором.

49. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры исполнительного органа включает в себя проведение:

1) сессии по разработке меморандума;

2) сессии по разработке миссии;

3) сессии по корпоративной рефлексии.

50. Сессия по разработке меморандума проводится с участием руководителя исполнительного органа и руководителей структурных подразделений исполнительного органа.

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

51. Сессия по разработке миссии исполнительного органа проводится в 2 этапа:

1) подготовительный этап;

2) практический этап.

В рамках подготовительного этапа куратором формируется команда по изменениям и определяются структура и критерии формирования миссии.

Практический этап формирования миссии включает в себя непосредственно процесс разработки миссии и процесс согласования предложенной формулировки миссии с руководителем исполнительного органа.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии руководителем исполнительного органа.

52. На сессиях по корпоративной рефлексии руководитель исполнительного органа знакомит сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры исполнительного органа, 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 исполнительного органа.

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

53. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры исполнительного органа завершается утверждением меморандума руководителем исполнительного органа.

54. Уполномоченный орган организует и проводит обучающие семинары по основам и технологиям бережливого управления, применению инструментов бережливого управления в деятельности исполнительных органов.

55. К инструментам бережливого управления относятся:

- 1) доска задач;
- 2) совещания в формате ежедневных 15-минутных встреч у доски задач;
- 3) доска визуализации;
- 4) инструмент организации рабочего пространства (5С);
- 5) картирование процессов.

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

Организационное сопровождение, администрирование и мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность исполнительных органов

57. Организационное сопровождение представляет собой координацию комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность исполнительных органов.

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

58. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в исполнительных органах представляет собой контроль их применения в деятельности исполнительных органов на постоянной основе.

59. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в исполнительных органах осуществляется куратором.

60. Информация, полученная в процессе администрирования, представляется в уполномоченный орган ежеквартально.

61. Мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в исполнительных органах представляет собой специально организованное систематическое наблюдение за ходом применения инструментов и регистрацию данных, которые осуществляют Министерство по социальному, экономическому, инфраструктурному, пространственному планированию и развитию Забайкальскому краю и кураторы в исполнительных органах.

_____»
