



БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

# ПРАВИТЕЛЬСТВО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

## ПОСТАНОВЛЕНИЕ

Белгород

« 28 » мая 2018 г.

№ 161-III

### Об утверждении Положения о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 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, и в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории области, Правительство Белгородской области **п о с т а н о в л я е т**:

1. Утвердить Положение о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области (далее - Положение, прилагается).

2. Определить департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области (Павлова О.А.) уполномоченным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность органов исполнительной власти и государственных органов Белгородской области (далее – уполномоченный орган).

3. Органам исполнительной власти и государственным органам области:  
- при осуществлении своей деятельности руководствоваться настоящим Положением;

- внести в положения об органах исполнительной власти и государственных органах области соответствующие изменения, предусмотрев в них вопросы внедрения бережливого управления.

4. Департаменту внутренней и кадровой политики Белгородской области (Павлова О.А.):

- в срок до 1 июня 2019 года разработать регламент администрирования применения инструментов бережливого управления в органах исполнительной власти и государственных органах области;

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

5. Рекомендовать органам местного самоуправления муниципальных районов и городских округов области в срок до 1 декабря 2018 года разработать положения о бережливом управлении в органах местного самоуправления.

6. Контроль за исполнением постановления возложить на департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области (Павлова О.А.).

Информацию о ходе исполнении постановления представлять ежегодно к 15 декабря, начиная с 2018 года, об исполнении – к 15 февраля 2021 года.

7. Настоящее постановление вступает в силу со дня его официального опубликования.

**Губернатор  
Белгородской области**



**Е.Савченко**

**Утверждено**  
**постановлением Правительства**  
**Белгородской области**  
от « 28 » мая 2018 года  
№ 161-ПП

**Положение**  
**о бережливом управлении в органах исполнительной власти**  
**и государственных органах Белгородской области**

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области (далее – Положение) определяет условия и порядок применения принципов бережливого управления органами исполнительной власти и государственными органами (далее – органы власти области) на территории Белгородской области.

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

Диагностика процессов – анализ процессов органа власти области посредством инструментов бережливого управления.

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

Доска задач – инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения органа власти области, 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 власти области 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 власти области с результатами диагностики корпоративной культуры органа власти области.

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 власти области.

Куратор – руководитель команды лидеров, ответственный за внедрение бережливого управления в органе власти области.

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

Миссия органа власти области – центральный элемент иерархии стратегических целей органа власти области.

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 власти области.

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 власти области.

Пользователь внешний – население.

Пользователь внутренний – сотрудники органов власти 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 власти 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 органа власти области.

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 власти области с точки зрения пользователя.

### **3. Понятие, ценности и принципы бережливого управления**

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

3.2. Основными ценностями бережливого управления являются:

- признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности;
- своевременное выявление изменений требований пользователя с целью улучшения качества процессов или услуг;
- снижение потерь.

3.3. Принципы бережливого управления:

3.3.1. Стратегическая направленность.

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

3.3.2. Ориентация на создание ценности для пользователя.

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

3.3.3. Организация потока создания ценности для пользователя.

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

3.3.4. Непрерывное совершенствование.

Непрерывное совершенствование деятельности органа власти области

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 власти области 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 власти области.

## 4. Организационная структура

### 4.1. Уполномоченный орган:

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

- обеспечивает системное развитие методологии бережливого управления;

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

- осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность органов власти области.

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

#### 4.2.1. Куратор:

- оказывает всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления;

- возглавляет команду лидеров соответствующего органа власти области и координирует их деятельность по вопросам внедрения бережливого управления;

- оценивает эффективность и результативность деятельности команды лидеров;

- вносит предложения руководителю органа власти области для принятия решения о выделении необходимых ресурсов для внедрения инструментов

бережливого управления.

Куратором, ответственным за внедрение бережливого управления, назначается:

- в департаментах области – первый заместитель начальника департамента области;
- в Администрации Губернатора области – должностное лицо из числа заместителей руководителя Администрации Губернатора области;
- в управлениях области – начальник управления 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 органов власти области и руководителей структурных подразделений органов власти области.

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

## 5. Порядок внедрения бережливого управления

5.1. Внедрение бережливого управления в деятельность органов власти области осуществляется в несколько этапов:

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

5.2. Диагностика корпоративной культуры органа власти области проводится в 2 этапа:

- исследовательский этап;
- стратегический этап.

5.2.1. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры органа власти области включает в себя проведение:

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

5.2.1.1. Установочные совещания проводятся руководителем органа власти области 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 власти области.

Установочное совещание включает в себя:

- официальную часть (выступление руководителя органа власти области);
- практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие руководителя органа власти области.

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

5.2.1.2. Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников органа власти области об эффективности его деятельности.

Анкетирование:

- проводится в отношении не менее 75 процентов от общего количества сотрудников органа власти области, за исключением руководителя органа власти области и его заместителей;
- 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 власти области.

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

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 власти области завершается подготовкой отчета.

Ответственное лицо за подготовку отчета назначается куратором.

5.2.3. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органа власти области 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 власти области и руководителей структурных подразделений органа власти области.



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

5.2.3.2. Сессия по разработке миссии органа власти области 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 власти области.

Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии руководителем органа власти области.

5.2.3.3. На сессиях по корпоративной рефлексии руководитель органа власти области знакомит сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры органа власти области, 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 власти области.

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

5.2.3.4. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры органа власти области завершается утверждением меморандума руководителем органа власти области.

5.2.4. По завершении диагностики корпоративной культуры во всех органах власти области уполномоченным органом проводится стратегическая сессия по разработке миссии Правительства Белгородской области.

5.3. Уполномоченный орган организывает и проводит обучающие семинары по основам и технологиям бережливого управления, применению инструментов бережливого управления в деятельности органов власти области.

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 органа власти области.

**6. Организационное сопровождение,  
администрирование и мониторинг внедрения  
инструментов бережливого управления  
в деятельность органов власти области**

6.1. Организационное сопровождение представляет собой координацию комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельность органов власти области.

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

6.2. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах власти области представляет собой контроль их применения в деятельности органов власти области на постоянной основе.

6.2.1. Администрирование внедрения инструментов бережливого управления в органах власти области осуществляется куратором.

6.2.2. Информация, полученная в процессе администрирования внедрения инструментов бережливого управления в органах власти области, представляется в уполномоченный орган.

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

