

ПРИМЕРНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого производства в органах государственной власти автономного округа, органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с государственным и муниципальным участием

1. Общие положения

1.1. Настоящие методические рекомендации (далее – методические рекомендации) разработаны в целях исполнения пункта 3.1. Плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре, утвержденной распоряжением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 19 августа 2016 года № 455-рп.

1.2. Целью разработки данных методических рекомендаций является обеспечение единых подходов к реализации проектов совершенствования и применения инструментов бережливого производства в органах государственной власти автономного округа, органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с государственным и муниципальным участием.

1.3. Основой для разработки методических рекомендаций послужили: Методическое пособие «Основы внедрения бережливых технологий в органах власти, государственных и муниципальных учреждениях, подготовленное Советом главных конструкторов по бережливым технологиям Ханты-Мансийского автономного округа - Югры и экспертной группой «ЛюдиPeople», материалы семинара по вопросам развития технологии «Бережливое производство» в образовательных организациях, проведенного автономным учреждением дополнительного профессионального образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Институт развития образования», Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 56020–2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», утвержденный для добровольного применения приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12.05.2014 № 431-ст, Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 56405-2015 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента», утвержденный для добровольного применения приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 № 446-ст, опыт субъектов Российской Федерации и иные документы по вопросам внедрения «бережливого производства», размещенные в сети «Интернет».

1.4. Главные цели в области внедрения технологии бережливого производства направлены на поддержание и обеспечение стабильности всей подведомственной сферы деятельности, а также на повышение ее эффективности, за счет устранения всех видов потерь.

1.5. При внедрении принципов бережливого производства в организация используется проектный подход, в связи с тем, что процесс изменений требует вовлечения в него специалистов всех структурных подразделений. При этом учитывается, что проекты по бережливости не являются инвестиционными проектами, они направлены на пересмотр и оптимизацию текущих процессов с целью сокращения издержек и затрат, сокращения времени протекания процессов, повышения качества предоставляемых услуг и повышения удовлетворенности потребителя услуг. Проекты по бережливости осуществляются в рамках существующего бюджета.

1.6. Руководители органов государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, органов местного самоуправления Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, предприятий с государственным и муниципальным участием при внедрении системы должны обеспечить:

системность и целенаправленность деятельности в планировании работы по внедрению технологий и повышению качества процессов в подведомственной сфере деятельности;

целенаправленность деятельности руководящего состава по устранению потерь, формированию системы бережливого производства и организационной культуры;

активность, инициативность, и продуктивность управленческой деятельности руководящего состава;

оперативность и четкость работы кадрового состава по организации внедрения технологий бережливого производства;

2. Основные термины и понятия (краткий словарь) «бережливого» производства

Быстрая переналадка (Single Minute Exchange of Dies, SMED) – быстрая (менее чем за десять минут) замена и настройка оснастки / инструмента при переналадке производственного оборудования / процесса при переходе производства с одного изделия на другое.

Визуальное управление (visual control) – такое размещение инструментов, деталей, тары и других индикаторов состояния производства (например, световых / цветowych табло состояния оборудования), при котором каждый с первого взгляда может понять состояние системы – норма или отклонение.

Время выполнения заказа (lead time) – время с момента размещения заказа до его выполнения и передачи потребителю.

Время добавления ценности (value production time) – время операций или действий, в результате которых продукту или услуге придаются свойства, за которые клиент готов платить.

Время «от двери до двери» (production cycle time, dock-to-dock time) – время прохождения материала или заготовки по всему потоку создания ценности от начала и до конца.

Всеобщее обслуживание оборудования (total productive maintenance, TPM) – совокупность идеологии, методов и инструментов, направленных на поддержание работоспособности оборудования. Цель TPM – эффективность производственной системы за счет ликвидации всех видов потерь, препятствующих работе человека, использованию оборудования, энергии, сырья и инструментов.

Вытягивание (pulling system) – система производства, при которой поставщик (или внутренний поставщик), находящийся выше по потоку создания ценности, ничего не производит до тех пор, пока потребитель (или внутренний потребитель), находящийся ниже, ему об этом не сообщит. Обратная ситуация называется «Выталкиванием».

Выравнивание производства (сглаживание производства, хэйджунка, leveling, heijunka) – система, направленная на сглаживание пиков и провалов в загрузке производства, а также на исключение перепроизводства. Применяется для выравнивания производства по видам и объему продукции в течение фиксированного периода времени.

Выталкивание (pushing system) – система выпуска продукта и «выталкивания» их на следующую операцию без учета потребностей потребителя. Противоположность «Вытягивания».

Гемба (gemba) – место, где непосредственно создается ценность для потребителя. Это может быть цех, участок, где производится материальный продукт, или офис, класс, где оказываются услуги.

Диаграмма «спагетти» (spaghetti chart) – графическое отражение траектории, которую описывает продукт (работник), двигаясь по потоку создания ценности.

Запасы (inventory) – скопление материалов, ожидающих обработки или перемещения между процессами (этапами) потока. Запасы классифицируются по месту их расположения в потоке создания ценности и по назначению. Запасы по месту расположения: сырье, материалы, незавершенное производство, готовая продукция.

Кайдзен (kaizen) – непрерывное совершенствование деятельности с вовлечением всего персонала в постоянную работу по сокращению потерь, воплощенное в конкретные формы, методы, технологии.

Канбан (kanban) – в буквальном переводе с японского – карточка или значок. Инструмент вытягивающей системы, который дает указание на производство или изъятие (передачу) изделий с одного процесса на другой.

Может быть в виде бирок, карточек, единицы тары, электронных сообщений.

Карта потока создания ценности (value stream map) – графическое описание материального и информационного потоков в ходе создания ценности при движении материалов по процессам от поставщика до потребителя.

Общая результативность оборудования (Overall Equipment Effectiveness, OEE) – интегральный показатель системы ТРМ (всеобщее обслуживание оборудования). Рассчитывается как произведение эксплуатационной готовности, производительности и качества.

Красные ярлыки (red tags) – инструмент визуализации проблем. Применяется в виде карточек, на которых могут указываться: номер проблемы по порядку (из перечня проблем); дата установки ярлыка; Ф.И.О. выявившего проблему работника; содержание проблемы и любая другая информация, имеющая отношение к проблеме. Красные ярлыки традиционно применяются при реализации первого шага из 5S для обозначения лишних предметов в рабочей зоне и в местах хранения.

«Партии и очереди» (batch-and-queue) – работа «партиями и очередями» – это практика массового производства. Заключается в изготовлении партий деталей, которые затем ставятся в очередь на выполнение следующей операции в производственном процессе. Отличается от потока единичных изделий.

Пока-йокэ (poka-yoke) – «защита от ошибок» – специальное устройство или метод, встроенный в производственную систему, благодаря которому дефект не может возникнуть.

Показатели потока создания ценности (value creation flow indicators) – набор оценочных показателей, которые измеряет команда потока и через которые она контролирует деятельность по улучшению потока в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Потери (waste(s), muda, муда) – любая деятельность (или состояние), которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для потребителя.

Существует семь основных видов потерь, это – перепроизводство (overproduction) материалов или информации (когда спрос на них еще не возник); ожидание (waiting) следующей производственной стадии; транспортировка (transportation) материалов или информации; излишняя обработка (excess processing stage), заложенная в конструкции или требующаяся из-за недостатков оборудования или несовершенства процесса; наличие любых, кроме минимально необходимых, запасов; перемещение (motion) людей в ходе работы (например, в поисках деталей, инструментов, документов, помощи и пр.); производство дефектов (defects).

Поток (flow) – движение материалов и информации в процессе их преобразования в продукт или услугу для потребителя, т.е. в процессе создания ценности. Там, где есть продукт (услуга) для потребителя, там есть поток.

Поток единичных изделий (single-piece flow) – метод работы, при котором на каждом рабочем месте находится одновременно только одно изделие. Этим поток единичных изделий отличается от «Партий и очередей».

Поток создания ценности (value stream) – все действия, которые требуются в настоящее время, чтобы преобразовать сырье и информацию в готовое изделие или услугу.

Процесс (process) – серия отдельных операций (действий), посредством которых создается проект, оформляется заказ или производится продукция.

Пять «С» (Five Ss, 5S) – система эффективной организации рабочего места (рабочего пространства), основанная на визуальном контроле. Включает в себя пять принципов, каждый из которых начинается с буквы «С»:

1. Сортировка, т.е. удаление ненужного (seiri, sort) – отделить нужные инструменты, детали и документы от ненужных с тем, чтобы убрать последние подальше (удалить их).

2. Создание порядка, т.е. рациональное размещение предметов (seiton, set-in-order) – расположить (и маркировать) детали и инструменты на рабочем месте так, чтобы с ними было удобно работать.

3. Содержание в чистоте (seiso, shine) – поддерживать чистоту на рабочем месте – прежде всего для максимально раннего выявления и устранения проблем.

4. Стандартизация (seiketsu, standardize) – регулярно выполнять первые 3С каждый день, чтобы поддерживать рабочее место в отличном состоянии.

5. Совершенствование и соблюдение (shitsuke, sustain and develop) – сделать выполнение первых четырех «С» привычкой, системой в работе и совершенствовать рабочее пространство далее.

Стандарт (standard) – в концепции бережливого производства в отличие от традиционных подходов «стандарт» – это наилучший достигнутый способ выполнения какой-либо деятельности с использованием приёмов, наиболее эффективных с точки зрения сокращения потерь, удобства для исполнения и скорости работы. Эти приёмы предварительно проверены на практике, наглядно изложены в простой и понятной форме с использованием средств визуализации, доведены посредством обучения до всех работников, выполняющих данную деятельность. Примечание: Поскольку одним из принципов бережливого производства является постоянное улучшение, то «стандарт» должен быть изменчивым. Наилучший достигнутый способ выполнения какой-либо деятельности должен быть улучшен, проверен на практике и стандартизован, т.е. предыдущий стандарт должен быть пересмотрен. А новый стандарт будет действовать только до следующего улучшения.

Стандартизированная работа (standard work) – инструмент как системы стандартизации, так и анализа и осмысления потерь в ходе операции (процесса). Он представляет собой точное описание каждого действия, включающее время цикла, время такта, последовательность выполнения определенных элементов, минимальное количество запасов для выполнения работы.

Стандартные операционные карты (Standard Operational Procedures, SOP) – документы, описывающие шаги (элементы) в процедуре, которым необходимо следовать. Обычно состоят из текста, графики/рисунков и фотографий, облегчающих понимание процедуры.

Точно вовремя (just-in-time, JIT) – система, при которой изделия производятся и доставляются в нужное место точно в нужное время и в нужном количестве. Ключевые элементы системы «точно вовремя»: поток, вытягивание, стандартная работа (и стандартный уровень незавершенного производства) и время такта. Системы JIT устраняют простои и скопление материалов между операциями.

Штурм-прорыв (кайдзен-блиц) (Rapid Improvement of Processes, RIP) – инструмент бережливого производства, применяемый для достижения немедленных результатов в улучшении показателей деятельности на конкретном производственном участке. Кайдзен-блиц проводится в виде практических недельных мероприятий на производственной площадке и бывает, как правило, связан с физическими изменениями компоновки участка и / или организации процесса.

Ценность или потребительская ценность (value) – определяется заказчиком, как ожидаемое качество, количество, цена и срок поставки. Ценность – совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов платить поставщику, поскольку данные свойства продукта или услуги вызывают субъективное ощущение потребителя, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужном количестве, с нужным качеством, в нужное время и в нужном месте (вызывают ощущение удовлетворённости).

Цикл P-D-C-A или цикл Деминга (PDCA cycle) – цикл совершенствования любого процесса или деятельности. Планируй, делай, проверяй, действуй.

Цикл S-P-D-A (SPDA cycle) – цикл стандартизации и стабилизации любого процесса или деятельности (применяется вместе с циклом PDCA). Стандартизируй, делай, проверяй, действуй.

Ячейка (cell) – расположение оборудования и / или операторов во взаимосвязи в пределах ограниченного участка. Такое расположение способствует организации непрерывного потока единичных изделий и гибкому распределению людей (один оператор может обслуживать несколько рабочих мест одновременно).

Для применения вышеперечисленных инструментов и методов «бережливого производства» в любой сфере деятельности необходима

их адаптация с учетом специфики каждого конкретного процесса (управленческого, организационного, специализированного, обслуживающего), рабочего места, временного ресурса и прочих критических факторов, влияющих на результаты внедрения.

3. Алгоритм создания бережливого органа государственной власти автономного округа, бережливого органа местного самоуправления муниципального образования автономного округа, предприятия с государственным и муниципальным участием
(далее - Бережливая организация, БО)

3.1. Алгоритм создания Бережливой организации, вне зависимости от ее типа, включает в себя четыре этапа: установочное совещание, формирование Комитета по бережливости; проведение стартового обучения; постановка целей, вовлечение сотрудников в процессы оценки состояния дел и выработки предложений по улучшениям.

3.2. Обязательными элементами I этапа являются:

3.2.1. проведение установочного совещания с обязательным непосредственным участием первого руководителя, всех руководителей структурных подразделений и сотрудников БО. Цель установочного совещания - информирование сотрудников о целях, основных этапах, ответственности и важности внедрения бережливого производства (далее - БП). Результаты установочного совещания - избрание и утверждение Комитета по бережливости (далее - Комитет); утверждение плана мероприятий по переходу организации на принципы БП.

3.2.3. Комитет формируется из числа представителей разных структурных подразделений БО - заинтересованных руководителей и инициативных сотрудников, готовых и способных на решительные действия, желательно обладающих опытом/знаниями по БП.

Председателем Комитета является руководитель БО.

Цель создания Комитета - руководство всей деятельностью по созданию БО.

Основными задачами Комитета являются: проведение переходного этапа по созданию БП, выбор ключевых услуг/продуктов, наиболее востребованных клиентами или более проблемных; постановка целей для проектов по БП; проведение экспертной оценки потоков создания ценности (поиск потенциала для улучшений), организация и проведение обучения основам и инструментам БП в организации; методологическое сопровождение проектов по БП внутри организации; распространение опыта внедрения БП на смежные (подведомственные) организации и учреждения.

3.3. На II этапе проводится стартовое обучение сотрудников. Стартовое обучение должно обязательно содержать следующие курсы:
принципы и инструменты бережливого производства;

цели улучшений;
отличие проектов по бережливости от инвестиционных проектов;
управление проектами по бережливости, визуальный менеджмент;
картирование потока создания ценностей.

Теоретический курс должен в обязательном порядке сопровождаться практическими занятиями на Гембе.

Для проведения обучения привлекается внешний консультант, обладающий необходимыми практическими и теоретическими знаниями для разъяснения нюансов новой системы через совместную практическую работу.

3.4. На III этапе необходимо провести работу по постановке целей БО, которая заключается в следующем.

3.4.1. Проведение анализа законодательства (учредительных документов), определяющего основные задачи в сфере деятельности органа власти (учреждения).

3.4.2. Выделение ряда основных и второстепенных (вспомогательных) услуг/продуктов/направлений деятельности.

3.4.3. Определение «пилотных» услуг/продуктов/направлений деятельности, на которых будет происходить внедрение БП. Выбор услуги/продукта/направления в качестве «пилотного» предлагается осуществлять из числа основных, которые оказываются /производятся/ функционируют постоянно, и где задействована большая часть ресурсов (материальных, человеческих, финансовых и пр.).

3.4.4. Определение, анализ и классификация исходного уровня затрат по каждому из выбранных «пилотных» услуг/продуктов/направлений. Выбор метода классификации затрат осуществляется в зависимости от специфики организации.

3.4.4.1. Проведение классификации затрат по базовым теоритическим методам.

Базовые методы классификации затрат

Метод классификации затрат по объему «производства» услуги/продукта/направления	
постоянные	затраты, размер которых не зависит от объема услуги/продукта/направления
переменные	затраты, которые меняются в зависимости от объема
Метод классификации затрат по способу включения в себестоимость готовой продукции	
прямые	сразу и в полном объеме относятся на себестоимость единицы определенного вида услуги/продукта/направления
косвенные	вначале собираются обособленно, а затем распределяются на себестоимость единиц готовой продукции согласно выбранным

	коэффициентам. Такие затраты связаны с выпуском нескольких видов продукции.
Метод классификации затрат по роли в процессе «производства продукта»	
основные	затраты, которые напрямую связаны с процессом производства (такие как топливо, сырье, материалы и т.д.)
накладные (общепроизводственные и общехозяйственные)	затраты, возникающие при организации и управлении процессом производства

3.4.4.2. Проведение классификации затрат по видам, месту возникновения или основному продукту (проводится после классификации затрат по базовому методу).

Методы классификации затрат по видам, месту возникновения или основному продукту

по видам затрат	производится на основе единой классификации затрат, применяемой в бухгалтерском учете материальные затраты; затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов; прочие затраты
по месту возникновения затрат	производится, исходя из центра ответственности, т.е. по структурным подразделениям (отделам, управлениям и т.д.)
по продукту	производится по видам «продукции» (услуг/ продуктов/направлений)

3.4.5. Проведение оценки доли каждого показателя в общих затратах на продукт. Определение уровня существенности - пороговой доли затрат (в процентах), ниже которой затраты на показатель признаются пренебрежительно маленькими и не рассматриваются при дальнейшем исследовании.

3.4.6. Установление целей и показателей.

3.4.7. Определение ответственных за показатели.

При определении ответственных следует учитывать возможность оказания им непосредственного влияния на цели и показатели, а также наличие у них мотивации на достижение показателя, стимулирующей работать на общий результат.

За достижение показателя рекомендуется назначать одного ответственного в соответствии с зоной его полномочий. В случае наличия двух и более ответственных за один показатель ответственность между ними декомпозируется на подцели и распределяется соответственно этим подцелям.

3.5. На IV этапе осуществляется вовлечение сотрудников в процессы оценки состояния дел и выработки предложений по улучшениям. На данном этапе нужно учитывать имеющиеся проблемы вовлечения кадрового состава организации в деятельность по внедрению технологий БП.

Перечень наиболее часто встречающихся проблем вовлечения кадрового состава в деятельность по внедрению БП и рекомендации по работе над их устранением

№	Проблема	Рекомендации по устранению
1.	Сотрудники не понимают цели организации и того, какое влияние на достижение этих целей оказывает соблюдение принципов БП и применение инструментов БП	Обеспечение информирования сотрудников о новых ценностях путем: проведения дня информирования, во время которого подчеркивается важность применения инструментов БП, выделяются преимущества как для сотрудников, так и для организации;
2.	Сотрудники не понимают, какие действия ожидаются лично от них в рамках процесса перехода на БП, воспринимают внедрение БП как отдельную задачу, не связанную с их повседневной деятельностью.	размещения на информационных стендах, в печатных СМИ, интернет-ресурсах статей, плакатов, видеоматериалов, раскрывающих стратегию перехода на БП, новые ценности, преимущества для организации; информирование о задачах и ходе работ по внедрению БП на еженедельных оперативных совещаниях. Постановка конкретных выполнимых задач с возможностью получения быстрого результата. Организация систематического сбора, анализа и реализации предложений по улучшениям.
3.	Сотрудники воспринимают БП формально, если не видят личного примера руководителей	Руководители структурных подразделений не только ставят задачи и контролируют результат, но и активно погружаются в суть проблемы (принцип «Иди и смотри сам»), вникают в детали процессов не из кабинета, а непосредственно на местах, проверяют правдивость отчетов и корректность цифр.
4.	Сотрудник не получает поддержки от своего непосредственного руководителя	Организация регламентированной системы подачи предложений по улучшению, позволяющей собирать, расставлять приоритеты, выделять ресурсы и реализовывать улучшения, мотивируя сотрудников на дальнейшую их подачу. Обязательная оценка эффектов от поданных
5.	Отсутствует/ не работает система подачи предложений	
6.	Не оказывается необходимая помощь в реализации проектов БП	

	предложений и поощрение активных сотрудников.
--	---

4. Организация работы с предложениями по улучшениям

4.1. Подготовка и использование для подачи предложений по улучшениям специальных бланков, формат которых предусматривает описание состояния процесса «ДО» и состояние процесса «ПОСЛЕ», а также возможный эффект от внедрения предложения.

4.2. Оперативное еженедельное (например, 1 раз в неделю) рассмотрение Комитетом по бережливости предложений по улучшениям и определение целесообразности их реализации, принятие и выдача распоряжений на их реализацию или отклонение/направление на более глубокую проработку.

4.3. Принятие руководителем организации решения о реализации предложения, не требующего вовлечения дополнительных средств, без участия Комитета по бережливости. Самостоятельная реализация сотрудником такого предложения.

4.4. Создание специальной «кайдзен-команды» для реализации предложений по улучшению, требующих большого времени, специальных навыков и дополнительных ресурсов. Реализация «кайдзен-командой» таких предложений.

4.5. Размещение информации о статусе поданного предложения по улучшению («отклонено», «принято», «реализовано») на информационных стендах подразделения.

4.6. Совместная оценка руководителем организации и сотрудником результатов проведенных изменений после реализации предложения по улучшению («лучше», «хуже», «в соответствии с ожиданиями»).

5. Инструменты материальной и нематериальной мотивации сотрудников за подачу и реализацию предложения по улучшению

5.7. Разработка и утверждение Положения о мотивации участников внедрения проектов совершенствования и применения инструментов БП в организации, содержащего элементы материальной и нематериальной мотивации, с учетом норм действующего законодательства о государственной гражданской/муниципальной службе, трудового законодательства, существующей системы оплаты труда работников организаций.

5.8. Разработка ключевых показателей эффективности, которых необходимо достичь при помощи реализации проектов по бережливости (далее - КПЭ).

5.9 Включение КПЭ в действующие (утвержденные): порядок установления и выплаты ежемесячного денежного поощрения, поощрений

и премий, порядок оценки показателей назначения поощрения по итогам работы за 3 месяца (I, II, III, IV квартал) (далее – ежеквартальное поощрение).

5.10. Учет достижения показателя КПЭ при определении размера ежемесячного и ежеквартального денежного поощрения.

5.11. Принятие решения о выплате премии за выполнение особо важных и сложных заданий сотруднику за факт подачи предложения по улучшению и его самостоятельной реализации, в случае получения экономического эффекта от внедрения предложения.

5.12. Осуществление нематериальной мотивации сотрудников путем: организации конкурсов и составления рейтингов предложений по улучшению;

размещения информации о сотрудниках, являющихся лидерами развития БП в организации;

организации встреч с руководителями высшего звена;

выдачи почетных грамот и благодарностей с занесением в трудовую книжку;

включением в кадровый резерв организации.

6. Заключительные положения

6.1. Приложением к примерным методическим рекомендациям являются образцы следующих отдельных правовых актов органа государственной власти автономного округа:

образец правового акта органа государственной власти автономного округа «О внедрении системы «бережливое производство» (приложение 1);

образец правового акта органа государственной власти автономного округа «О создании оперативной (пилотной) рабочей группы по внедрению технологий бережливого производства» (приложение 2);

образец правового акта органа государственной власти автономного округа «О внедрении типовых стандартов системы организации рабочих мест «5С»» (приложение 3).

6.2. Образцы отдельных правовых актов органа государственной власти автономного округа, приведенные в приложениях 1, 2, 3 к примерным методическим рекомендациям, могут использоваться для подготовки аналогичных актов органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятий с государственным и муниципальным участием.

6.3. Настоящие примерные методические рекомендации будут изменяться и дополняться по мере появления соответствующих экспертных заключений, опыта их практического применения в процессе реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого производства в органах государственной власти автономного округа,

органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с государственным и муниципальным участием.

Приложение 1

к примерным методическим рекомендациям
по реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого
производства в органах государственной власти автономного округа, органах местного
самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с
государственным и муниципальным участием

*Образец правового акта органа государственной власти
автономного округа «О внедрении системы «бережливое производство»*



Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

**ОРГАН ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА - ЮГРЫ
(сокращенное наименование)**

ПРИКАЗ

О внедрении системы «бережливое производство»

г. Ханты-Мансийск

«__» _____ 2017 года

№ _____

На основании (постановления, распоряжения) с целью качественной организации процессов ориентированных на все заинтересованные стороны участников системы приказываю:

1. Ф.И.О., должность ответственного лица, в срок до сформировать рабочую группу для участия во внедрении системы «бережливое производство».
2. Разработать план график по внедрению указанной системы.
3. Довести до сведения информацию о целях и задачах внедрения.
4. Пилотным проектом на первоначальном этапе внедрения выбрать

Директор

Приложение 2

к примерным методическим рекомендациям
по реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого
производства в органах государственной власти автономного округа, органах местного
самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с
государственным и муниципальным участием

*Образец правового акта органа государственной власти автономного
округа «О создании оперативной (пилотной) рабочей группы по внедрению
технологий бережливого производства»*



Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

**ОРГАН ГОСУДАСТРВЕННОЙ ВЛАСТИ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА - ЮГРЫ
(сокращенное наименование)**

ПРИКАЗ

О создании оперативной (пилотной) рабочей группы
по внедрению технологий бережливого производства

г. Ханты-Мансийск

«__» _____ 2017 года

№ _____

На основании требования (постановления, распоряжения), приказываю:

1. Организовать оперативную рабочую группу по внедрению технологий бережливого производства с распределением основных обязанностей в составе согласно приложению к настоящему приказу.

2. Возложить на председателя рабочей группы персональную ответственность за:

- а) организацию работы группы;
- б) организацию разработки и утверждение планов Департамента по бережливому производству на предстоящий год;
- в) проведение совещаний рабочей группы;
- г) утверждение индивидуальных целей для каждого члена рабочей группы;
- д) контроль выполнения планов по бережливому производству;

е) рассмотрение и оценку отчетных данных (наименование ОГВ автономного округа, ОМСУ, учреждения, организации), а также протоколов совещаний рабочей группы с анализом корректирующих и предупреждающих действий.

На время отсутствия председателя рабочей группы его обязанности возлагаются на заместителя председателя рабочей группы.

3. Возложить на заместителя председателя рабочей группы персональную ответственность за:

а) ежегодное составление, актуализацию, ранжирование и анализ перечня (административных, обслуживающих, и др.) процессов.

б) согласование планов проектов улучшений, планов пересмотра процессов, планов тиражирования проектов улучшений.

4. Возложить на ФИО, заместителя директора Департамента, персональную ответственность за:

а) контроль выполнения планов реализации проектов улучшений;

б) контроль выполнения планов пересмотра (картирования) технологических процессов;

в) организацию и функционирование системы подачи предложений.

5. Возложить на ФИО, помощника директора Департамента, персональную ответственность за:

а) оформление протоколов совещаний рабочей группы;

б) ежемесячное внесение отчетных данных в интерактивную форму отчетности (далее ИФО) в срок до 10 числа месяца следующего за отчетным;

в) ежемесячное предоставление отчетов в

5. Возложить на ФИО, должность, персональную ответственность за:

а) составление планов по реализации системы 5С и исполнение последних в учреждении;

б) предоставление ежеквартальных отчетов по реализации системы 5С на стационарных рабочих местах;

в) проведение 5С аудитов на стационарных учебных (рабочих) местах;

г) проведение проверок учебных (рабочих) мест, на предмет соответствия последних требованиям системы 5С;

д) предоставление сводного аналитического отчета о реализации мероприятий по приведению рабочих мест заместителю председателя рабочей группы.

6. Возложить на ФИО, специалиста отдела по кадровой работе, персональную ответственность за:

а) составление плана по обучению инструментам бережливого производства сотрудников на предстоящий год;

б) согласование плана по обучению инструментам бережливого производства сотрудников на предстоящий год с руководством Департамента;

в) выполнение плана обучения сотрудников инструментам бережливого производства;

г) контроль подготовки лекционного материала для проведения технических занятий;

д) ежеквартальное формирование приказов на поощрение (материальное, нематериальное).

6. Включить в план работы рабочей группы следующие мероприятия: рассмотрение хода реализации работ, предусмотренных планами Департамента на т.г.;

решение текущих вопросов, возникающих в ходе внедрения планов по бережливому производству.

7. В работе руководствоваться требованиями следующих документов: Концепцией «Бережливый регион»:

Методическими рекомендациями.

8. Проводить заседания рабочей группы по рассмотрению хода реализации проектов не реже 2 раз в квартал.

9. Определить целью работы группы по внедрению технологии бережливого производства: выявление и сокращение потерь (времени, сырья, материальных ресурсов, электроэнергии, тепла, перемещении и пр.) в (административных, обслуживающих и др.) процессах.

В годовых планах внедрения предусматривать проекты улучшений по ресурсосбережению, энергосбережению, применению рационализаторских предложений.

10. Решения заседаний рабочей группы по внедрению бережливого производства оформлять протоколом.

11. Рабочие материалы, протоколы заседаний рабочей группы хранятся у помощника директора Департамента в течение 2 лет с момента регистрации.

12. Пересмотреть и внести изменения в должностные регламенты сотрудников с распределением обязанностей, указанных в данном приказе.

13. С настоящим приказом ознакомить заинтересованных и ответственных лиц под роспись.

14. Контроль за исполнением данного приказа оставляю за собой.

Директор

по реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого производства в органах государственной власти автономного округа, органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с государственным и муниципальным участием

Образец правового акта органа государственной власти автономного округа «О внедрении типовых стандартов системы организации рабочих мест «5С»»



Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

**ОРГАН ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА - ЮГРЫ
(сокращенное наименование)**

ПРИКАЗ

О внедрении типовых стандартов системы организации рабочих мест «5С»

г. Ханты-Мансийск

«__» _____ 2017 года

№ _____

В целях установления единых требований к организации и поддержанию порядка по системе «5С» на....., повышения качества, производительности труда, снижения потерь времени, создания безопасных условий труда приказываю:

1. Утвердить прилагаемые типовые стандарты содержания рабочих мест:

2.Руководителям обеспечить:

а) организацию и проведение до обучающих семинаров, с участием всех....., по организации рабочих мест в соответствии с типовыми стандартами содержания рабочих мест;

б) размещение дона рабочих местах нормативной и технической документации, а также её перечень, необходимой для выполнения технологических операций;

в) приведение к требованиям системы «5С» всех стационарных мест на основе типовых стандартов содержания, а также поддержание достигнутых результатов;

г) проведение не реже 1 раза в полугодие аудитов системы «5С» со стороны оперативных рабочих групп, с представлением отчетов в региональные рабочие группы для последующего анализа;

д) разработку и функционирование до нематериальной мотивации работников (благодарность, грамота, фото на Доске/Книге почета и др.), принимающих активное участие и организовавших, по результатам оценки, рабочие места наилучшим образом.

Директор

Приложение 2 к письму Депгосслужбы Югры
от «___» _____ 2017 г. исх.№ _____

**Проект плана внедрения «бережливого производства»
в органе государственной власти
(органе местного самоуправления муниципального образования,
предприятия с государственным и муниципальным участием)
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры ***

№ п/п	Наименование мероприятия	Ожидаемые результаты	Сроки	Ответственный исполнитель
1.	Проведение установочного совещания с обязательным непосредственным участием первого руководителя, всех руководителей структурных подразделений и сотрудников «бережливой организации» (далее - БО)	избрание и утверждение Комитета по бережливости (далее - Комитет); утверждение плана мероприятий по переходу организации на принципы «бережливого производства» (далее - БП)		
2.	Стартовое обучение сотрудников	необходимые практические и теоретические знания		
3.	Постановка целей «бережливой организации»:	сформированные цели и показатели «бережливой организации»		
3.1.	Проведение анализа законодательства (учредительных документов),	перечень основных задач в сфере		

	определяющего основные задачи в сфере деятельности органа власти (учреждения)	деятельности органа власти (учреждения)		
3.2.	Выделение ряда основных и второстепенных (вспомогательных) услуг/продуктов/направлений деятельности	перечень основных и второстепенных (вспомогательных) услуг/продуктов/направлений деятельности		
3.3.	Определение «пилотных» услуг/продуктов/направлений деятельности, на которых будет происходить внедрение БП	перечень «пилотных» услуг/продуктов/направлений деятельности, на которых будет происходить внедрение БП		
3.4.	Определение, анализ и классификация исходного уровня затрат по каждому из выбранных «пилотных» услуг/продуктов/направлений	установленный исходный уровень затрат по каждому из выбранных «пилотных» услуг/продуктов/направлений		
3.5.	Проведение оценки доли каждого показателя в общих затратах на продукт. Определение уровня существенности.	установленные доли каждого показателя в общих затратах на продукт и пороговой доли затрат (в процентах)		
3.6.	Установление целей и показателей	сформированный перечень целей и соответствующих им показателей		
3.7.	Определение ответственных за показатели	правовой акт органа власти (учреждения) о назначении ответственных за показатели		
4.	Вовлечение сотрудников в процессы оценки состояния дел и выработки предложений по улучшениям:	участие в процессах оценки состояния дел и выработки предложений по улучшениям сотрудников всех подразделений органа власти/учреждения		
4.1.	Обеспечение информирования сотрудников о новых ценностях:	создание системы оперативного информирования по		

	<p>проведение дня информирования, размещение на информационных стендах, в печатных СМИ, интернет-ресурсах статей, плакатов, видеоматериалов, раскрывающих стратегию перехода на БП, новые ценности, преимущества для организации;</p> <p>информирование о задачах и ходе работ по внедрению БП на еженедельных оперативных совещаниях.</p>	<p>вопросам внедрения БП, повышения уровня заинтересованности сотрудников в деятельности по внедрению БП</p>		
4.2.	Организация систематического сбора, анализа и реализации предложений по улучшениям	оперативная система сбора, анализа и реализации предложений по улучшениям		
4.3.	Организация личного контроля руководителей за корректностью предоставляемых отчетов	высокая степень корректности предоставляемых сведений (отчетов)		
4.4.	Организация регламентированной системы подачи предложений по улучшению	оперативный сбор, обработка и реализация предложений		
4.5.	Проведение оценки эффектов от поданных предложений и поощрение активных сотрудников	оперативная оценка эффектов от поданных предложений и своевременное поощрение активных сотрудников		
5.	Организация работы с предложениями по улучшениям	действующая система работы с предложениями по улучшениям		
5.1.	Подготовка и использование для подачи предложений по улучшениям специальных бланков	наличие и использование специальных бланков для подачи предложений		
5.2.	Оперативное рассмотрение Комитетом по бережливости предложений по улучшениям и определение целесообразности их реализации, принятие и выдача распоряжений на их реализацию или	оперативная реализация/отклонение/доработка предложений по улучшению	еженедельно (1 раз в неделю)	

	отклонение/направление на более глубокую проработку.			
5.3.	Принятие руководителем организации решения о реализации предложения, не требующего вовлечения дополнительных средств, без участия Комитета по бережливости. Самостоятельная реализация сотрудником такого предложения.	обеспечение возможности самостоятельной реализации предложения подавшим его сотрудником		
5.4.	Создание специальной «кайдзен-команды» для реализации предложений по улучшению, требующих большого времени, специальных навыков и дополнительных ресурсов. Реализация «кайдзен-командой» таких предложений.	организация эффективной деятельности «кайдзен-команды»		
5.5.	Размещение информации о статусе поданного предложения по улучшению («отклонено», «принято», «реализовано») на информационных стендах подразделения.	получение своевременной информации о статусе поданного предложения		
5.6.	Совместная оценка руководителем органа власти (учреждения) и сотрудником результатов проведенных изменений после реализации предложения по улучшению («лучше», «хуже», «в соответствии с ожиданиями»).	объективная оценка результатов изменений		
6.	Разработка и утверждение Положения о мотивации участников внедрения проектов совершенствования и применения инструментов «бережливого производства» в органе власти (учреждении)	правовой акт органа власти (учреждения)		
7.	Разработка ключевых показателей эффективности, которых необходимо достичь при помощи реализации проектов по бережливости (далее - КПЭ)	перечень КПЭ для каждого сотрудника, которых необходимо достичь при помощи реализации проектов по бережливости		
8.	Учет достижения показателя КПЭ для материального поощрения сотрудников	повышение уровня мотивации сотрудников к участию в мероприятиях по внедрению БП		
9.	Применение комплекса мер нематериальной мотивации сотрудников, в том числе:	повышение уровня мотивации сотрудников к участию в		

<p>организация конкурсов и составление рейтингов предложений по улучшению; размещение информации о сотруднике, являющихся лидерами развития БП в организации; организация встреч с руководителями высшего звена; выдача почетных грамот и благодарностей с занесением в трудовую книжку; включение в кадровый резерв органа власти (учреждения).</p>	<p>мероприятиях по внедрению БП</p>		
--	-------------------------------------	--	--

Приложение 3 к письму Депгосслужбы Югры от «___» _____ 2017 г. исх.№ _____

Примерный план мероприятий по внедрению бережливого производства «Система 5 С» в органе государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении
Подготовительные и организационные мероприятия				
1.	Изучение методики применения инструмента бережливого производства «Система 5С. Организация рабочих мест»			
2.	Фотографирование текущего состояния объектов проекта			
3.	Разработка системы показателей для оценки проекта и сбор первоначальных данных			
4.	Разработка формы контрольных листов для оценки реализации проекта			
1 ЭТАП: Сортировка, удаление ненужного				
5.	Доведение до специалистов структурных подразделений операционной процедуры сортировки и критериев сортировки			
6.	Подготовка необходимого количества красных ярлыков			
7.	Подготовка зоны временного хранения			

7.1.	Определение места для временного хранения предметов, прошедших сортировку			
7.2.	Определение порядка, в котором будет функционировать зона временного хранения			
7.3.	Назначение менеджера зоны временного хранения			
7.4.	Визуальный контроль зоны временного хранения			
8.	Выполнение процедуры сортировки			
8.1.	Прикрепление красных ярлыков к ненужным предметам			
8.2.	Перемещение ненужных предметов в зону временного хранения			
8.3.	Оценка собранных предметов и принятие решения об их хранении/уничтожении			
8.4.	Осуществление действий по размещению ненужных предметов			
9.	Заполнение контрольного листа для оценки выполнения сортировки			
2 ЭТАП: Рациональное расположение				
10.	Планирование рационального расположения необходимых предметов на рабочих местах			
11.	Разработка системы хранения и обозначения документации в местах хранения (в папках, шкафах, стеллажах)			
12.	Разработка единой системы наименования папок с документами			
13.	Разработка единой системы хранения папок с документами и маркировки стеллажей			
14.	Реализация разработанной системы хранения документации и рационального расположения предметов на рабочих местах			
15.	Заполнение контрольного листа для оценки выполнения 2 этапа			
3 ЭТАП: Уборка, проверка, устранение неисправностей				

16.	Определение критериев и разработка плана уборки рабочих мест			
17.	Определение перечня неисправностей, устранение которых возможно собственными силами			
18.	Обучение сотрудников методам устранения выявленных неисправностей собственными силами			
19.	Реализация плана уборки рабочих мест			
20.	Заполнение контрольного листа для оценки выполнения 3 этапа			
4 ЭТАП: Стандартизация правил				
21.	Разработка индивидуальных стандартов рабочих мест сотрудников и регламента хранения информации на персональном компьютере			
22.	Разработка визуальных инструкций по методам устранения неисправностей, устранение которых возможно собственными силами			
23.	Разработка и внедрение системы «Канбан» для заказа канцелярских принадлежностей			
24.	Заполнение контрольного листа для оценки выполнения 4 этапа			
5 ЭТАП: Дисциплинированность и ответственность				
25.	Внедрение рейтингования по внедрению бережливого производства на основе контрольных листов			
26.	Ежемесячное заполнение контрольных листов по внедрению бережливого производства			
27.	Постоянное улучшение разработанных стандартов			
28.	Постоянное внедрение улучшений на рабочих местах			