



АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ГОРОД НОВОРОССИЙСК

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

14.11.2019

№ 5620

г. Новоросийск

**Об утверждении Методических рекомендаций по проведению диагностики корпоративной культуры и внедрению инструментов бережливого управления в администрации муниципального образования город Новоросийск**

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» и в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории муниципального образования город Новоросийск, п о с т а н о в л я ю:

1. Утвердить Методические рекомендации по проведению диагностики корпоративной культуры и внедрению инструментов бережливого управления в администрации муниципального образования город Новоросийск (приложение).

2. Руководителям структурных подразделений администрации муниципального образования город Новоросийск, ее отраслевых (функциональных) и территориальных органов, а также учреждений администрации муниципального образования город Новоросийск при осуществлении своей деятельности руководствоваться настоящими методическими рекомендациями.

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на заместителя главы муниципального образования Воронину Т.В.

4. Постановление вступает в силу со дня его подписания.

Глава муниципального  
образования город Новоросийск

(подпись)

И.А. Дяченко

УТВЕРЖДЕНЫ

постановлением администрации  
муниципального образования

город Новороссийск

от 14.11.2019 № 5620

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по проведению диагностики корпоративной культуры и внедрению инструментов бережливого управления в администрации муниципального образования город Новороссийск

### 1. Основные положения

1.1. Настоящие методические рекомендации разработаны в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления в структурных подразделениях, отраслевых и территориальных органах администрации муниципального образования город Новороссийск (далее – структурные подразделения).

1.2. Настоящие методические рекомендации определяют порядок проведения диагностики корпоративной культуры структурными подразделениями.

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

1.4. Диагностика корпоративной культуры проводится в 2 этапа:

1.4.1. Исследовательский этап;

1.4.2. Стратегический этап.

1.5. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры включает следующие стадии:

1.5.1. Проведение установочных совещаний;

1.5.2. Проведение анкетирования;

1.5.3. Подготовка итогового отчета.

1.6. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры включает следующие стадии:

1.6.1. Проведение сессии по разработке миссии;

1.6.2. Проведение сессии по корпоративной рефлексии.

1.7. Рекомендации применяются с учетом особенностей структурного подразделения.

## 2. Рекомендации по организации и методике проведения установочных совещаний

2.1. Установочное совещание – личная встреча руководителя структурного подразделения с его сотрудниками с целью их ориентации на общие цели, повышения мотивации и эффективности деятельности.

2.2. Задача установочного совещания – сформировать у сотрудников структурного подразделения понимание необходимости изменений, определить направление развития и обозначить ожидания от результатов деятельности.

2.3. Установочное совещание проводится руководителем с сотрудниками структурного подразделения.

2.4. Выступление руководителя в рамках проведения установочных совещаний включает информацию:

2.4.1. О концепции бережливого управления;

2.4.2. О планах по изменениям;

2.4.3. О формировании портфеля проектов «Бережливый муниципалитет».

2.5. Подведение итогов установочного совещания включает информирование сотрудников о дальнейшей последовательности действий по внедрению бережливого управления в структурном подразделении.

## 3. Рекомендации по организации и методике проведения анкетирования

3.1. Анкетирование – это метод получения первичной социологической информации путем письменных ответов респондентов на систему стандартизированных ответов анкеты.

3.2. В рамках проведения диагностики корпоративной культуры рекомендуется использовать заочное, сплошное анкетирование.

3.3. При проведении анкетирования необходимо опросить не менее 75 % сотрудников структурных подразделений администрации.

3.4. В анкетировании не участвуют глава администрации муниципального образования город Новороссийск и его заместители.

3.5. Допускается использование как почтового, так и раздаточного анкетирования. Возможно проведение анкетирования с использованием различных интернет сервисов.

3.6. При обработке результатов анкетирования необходимо отобрать неправильно заполненные анкеты (анкеты, в которых даны ответы менее чем на 70 % вопросов), данные анкеты не участвуют в дальнейшей обработке данных.

3.7. Для анкет, участвующих в обработке, необходимо подсчитать долю одинаковых ответов на один и тот же вопрос (в процентах) по формуле:

$$\frac{a \times 100}{b} = x$$

где, а - количество респондентов, отметивших одинаковый вариант ответа по вопросу;

b - общее количество респондентов;

x - доля респондентов, отметивших одинаковый вариант ответа по вопросу.

Пример результатов обработки анкет:

№ п/п	Перечень вопросов / варианты ответов	Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
<b>2. О чем чаще всего разговаривают руководители отдела или управления при посещении рабочих мест?</b>						
2.1.	Узнают о существующих проблемах.	52,2	20,9	13,4	6	7,5
2.2.	Инспектируют состояние рабочих мест, выявляют беспорядок, неудовлетворительное состояние техники и прочие недостатки.	4,5	15,2	27,3	43,9	9,1
2.3.	Со мной никто из представителей высшего руководства не говорил.	9	11,9	22,4	52,2	4,5
2.4.	Обсуждают текущие показатели деятельности отдела.	37,1	38,7	11,3	3,2	9,7
2.5.	Всегда общаются только с руководством отдела / сектора, с сотрудниками ничего не обсуждают.	24,6	15,9	10,1	42	7,2

#### 4. Рекомендации по подготовке итогового отчета

4.1. Итоговый отчет – это публичный инструмент информирования руководителей и сотрудников структурных подразделений о результатах исследовательского этапа диагностики корпоративной культуры.

4.2. Итоговый отчет готовится в презентационном виде и включает следующие разделы:

4.2.1. Вводная часть, описывающая стадии диагностики корпоративной культуры.

4.2.2. Описание аспектов, которые являются полезными при внедрении бережливого управления и планировании направлений развития

администрации муниципального образования город Новороссийск (далее – администрация).

4.2.3. Описание аспектов, которые негативно влияют на развитие администрации и внедрение бережливого управления.

4.3. В отчет могут быть включены дополнительные разделы в зависимости от специфики результатов, полученных в ходе диагностики корпоративной культуры.

## 5. Рекомендации по проведению сессии по формированию миссии

5.1. Сессия по формированию миссии – это форма групповой работы с целью определения главных направлений и сфер деятельности администрации.

5.2. Сессия по формированию миссии администрации включает следующие этапы:

5.2.1. Подготовительный этап.

5.2.1.1. В рамках подготовительного этапа формируется команда по изменениям и определяется структура и критерии формирования миссии.

5.2.1.2. Команду по изменениям формирует куратор, ответственный за внедрение инструментов бережливого управления в администрации (далее - Куратор).

5.2.1.3. Куратор определяет координатора команды по изменениям из числа ее участников.

5.2.1.4. Численность команды по изменениям не должна превышать 10 человек.

5.2.1.5. В состав команды по изменениям могут входить как руководители, так и специалисты структурных подразделений.

5.2.2. Практический этап.

5.2.2.1. Команда по изменениям в ходе рабочего совещания формирует проект миссии администрации.

5.2.2.2. Участники рабочего совещания в ходе обсуждения формируют 3-5 вариантов формулировки миссии.

5.2.2.3. Каждый участник рабочего совещания оценивает формулировки миссии, присваивая им оценки от 1 до 5.

5.2.2.4. По итогам оценки подсчитывается итоговый балл для каждой формулировки миссии.

5.2.2.5. Формулировки, набравшие по итогам оценок максимальные баллы, выносятся на согласование куратору.

5.2.2.6. Проект миссии администрации дорабатывается и согласуется куратором в ходе совещания с участием заместителей главы администрации и руководителей структурных подразделений.

5.2.2.7. Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии главой администрации муниципального образования город Новороссийск.

## 6. Рекомендации по работе с доской задач

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

6.2. Доска задач может быть представлена как в физической форме, так и в виде электронного сервиса для управления задачами.

6.3. Основные цели использования доски задач:

6.3.1. Формирование эффективной системы планирования деятельности на каждом уровне выполнения задач;

6.3.2. Определение степени приоритетности работ по процессам;

6.3.3. Выстраивание системы взаимозаменяемости в структурных подразделениях на основании принципа открытости при выполнении задач;

6.3.4. Повышение информированности руководителей структурных подразделений о процессах;

6.3.5. Оперативное решение проблем, возникающих в ходе выполнения задач, работ по процессу.

6.4. Доска задач в физической форме представляет собой таблицу (приложение № 1), расчерчиваемую на магнитно-маркерной (пробковой) доске или ватмане формата А1, отражающую перечень задач, которые выполняют сотрудники в режиме реального времени.

6.5. Задачи записываются на стикеры печатными буквами и размещаются на доске. Пример распределения задач приведен в приложении № 2.

6.6. В графе «Ф.И.О.»:

6.6.1. На доске задач начальника отдела (сектора) указывается информация о сотрудниках отдела (сектора);

6.6.2. На доске начальника управления - информация о начальниках отделов или секторов;

6.6.3. На доске заместителя главы - информация о начальниках курируемых структурных подразделений.

6.7. В графе «В плане» размещаются задачи, работы по которым запланированы на ближайшие 2 недели.

6.8. Графа «В работе» состоит из подграф, соответствующих рабочим дням недели. В данном разделе размещаются детализированные работы по каждой из задач с указанием сроков исполнения.

6.9. В графу «Выполнено» переносятся задачи, исполненные сотрудником в течение недели.

6.10. В графе «Процент выполнения» отражается статистическая информация о выполнении задач по итогам недели, которая рассчитывается по формуле:

$$ПВ = \frac{\text{кол-во задач в графе «выполнено»}}{\text{общее кол-во задач в графе «в работе» на неделю}} * 100\%$$



6.11. Кураторам, ответственным за внедрение бережливого управления, рекомендуется ежемесячно проводить совещание с командой лидеров по вопросам повышения эффективности деятельности.

6.12. Доска задач при необходимости по решению руководителя может включать дополнительные графы, отражающие специфику задач, уровень сложности и т.д.

6.13. Ежеженедельно по пятницам сотрудники отдела (сектора) определяют задачи на следующую неделю и размещают их в графе «В плане» с детализацией работ на каждый рабочий день следующей недели.

6.14. Задачи в графе «В плане» могут добавляться ежедневно по мере их возникновения.

6.15. На досках задач у начальника отдела (сектора) располагаются все задачи сотрудников отдела (сектора).

6.16. На досках задач начальников управлений, заместителя главы располагаются по 3-5 задач каждого отдела (сектора) или управления соответственно.

6.17. На доску начальника управления и заместителя главы выносятся задачи, имеющие приоритетное значение для организации работы, проблемные задачи, требующие решения вопроса на вышестоящих уровнях.

## 7. Рекомендации по проведению картирования процессов

7.1. 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.

Картирование процесса является одним из инструментов бережливого управления.

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

7.2. Задачи картирования:

7.2.1. Выработка единого понятийного аппарата для всех участников процесса;

7.2.2. Визуализация каждого этапа движения материальных и информационных потоков;

7.2.3. Выявление потерь и их источников;

7.2.4. Разработка эффективных управленческих решений для оптимизации процесса.

7.3. Картирование процесса включает в себя 5 этапов:

7.3.1. Подготовительный этап.

7.3.1.1. Подготовительный этап картирования процессов представляет собой сбор и обобщение информации о процессах в администрации, выбор проблемных процессов, определение внутреннего и внешнего потребителя.

7.3.1.2. Задача подготовительного этапа картирования - получить информацию обо всех процессах в администрации с целью выявления и устранения потерь.

7.3.1.3. Подготовительный этап картирования включает в себя:  
выбор процесса;  
обоснование выбора процесса;  
определение границ процесса;  
формирование команды бережливого проекта;  
определение целей;  
заполнение карточки бережливого проекта.

7.3.1.4. Процесс для оптимизации в рамках бережливого проекта отбирается на основании следующих критериев:

не удовлетворяет внутренних и (или) внешних потребителей;  
является наиболее ресурсоемким;  
затрудняет повышение эффективности администрации или структурного подразделения;

приводит к срыву сроков выполнения работ в рамках деятельности администрации или структурного подразделения.

7.3.1.5. В обосновании выбора процесса необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса.

7.3.1.6. Определение границ процесса - мероприятие, которое позволяет определить масштабы оптимизации процесса с целью оптимального распределения имеющихся ресурсов.

Основные этапы определения границ процесса:  
определение первой и последней операции в процессе;  
определение потребителя процесса, получающего и использующего результаты процесса;

определение конечного результата процесса.

7.3.1.7. После выбора процесса и определения его границ формируется команда бережливого проекта.

7.3.1.8. Команда бережливого проекта представляет собой группу лиц, объединенных для выполнения конкретной задачи по усовершенствованию деятельности.

7.3.1.9. В состав команды бережливого проекта входят:

руководитель проекта;  
сотрудники отдела, задействованные в процессе (2-4 человека);  
эксперты (1-2 человека);  
основные исполнители, не являющиеся сотрудниками отдела.

7.3.1.10. Определение целей бережливого проекта. Целью бережливого проекта является устранение выявленных в ходе картирования потерь.

7.3.1.11. Формулировка цели бережливого проекта должна быть:  
конкретной;  
измеримой;  
достижимой в рамках обозначенного периода времени.



7.3.1.12. Цель мероприятий по повышению эффективности процесса должна решать следующие проблемы:

сокращать ресурсоемкость процессов (трудоемкость, финансовые ресурсы и т.д.);

сокращать время протекания процесса.

7.3.1.13. Цели мероприятий по повышению эффективности процесса могут быть скорректированы после проведения построения карт текущего и целевого состояния процесса.

7.3.1.14. По результатам выполнения мероприятий, изложенных в пунктах 7.3.1.4. – 7.3.1.10 настоящего раздела, заполняется карточка бережливого проекта по форме согласно приложению № 3 к настоящим методическим рекомендациям.

7.3.2. Построение карты текущего состояния процесса.

7.3.2.1. Карта текущего состояния процесса – это графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть проблемы в процессе, их первопричины, а также разработать предложения по улучшению процесса.

7.3.2.2. Основные этапы составления карты текущего состояния процесса:

проведение предварительного анализа текущего состояния процесса;

проведение замеров времени по процессу;

изображение карты текущего состояния процесса на бумаге в виде блок-схемы.

7.3.2.3. Проведение предварительного анализа текущего состояния процесса по следующим факторам:

определение количества задействованного персонала;

определение количества задействованного оборудования;

определение перемещений сотрудников;

определение последовательности выполнения операций.

7.3.2.4. Проведение замеров времени (хронометража) по процессу представлено в приложении № 4 к настоящим методическим рекомендациям и включает:

хронометраж операций в рамках процесса;

хронометраж перемещений;

хронометраж времени простоя.

При проведении замеров времени (хронометража) по процессу необходимо:

7.3.2.4.1. ознакомиться с нормативно-правовой документацией, регламентирующей процесс;

7.3.2.4.2. определить сроки реализации процесса;

7.3.2.4.3. определить последовательность операций по участникам процесса (операции процесса записываются в хронологическом порядке).

7.3.2.5. В зависимости от степени детализации процесса операции могут быть объединены в блоки операций.

7.3.2.6. При проведении замеров времени (хронометража) по процессу определяется время, затрачиваемое на каждую операцию, которое заносится в таблицу по форме согласно приложению № 4.

7.3.2.7. При проведении хронометража необходимо обратить особое внимание на время ожидания (простоя). Это период времени, в течение которого сотрудник не может выполнять требуемую операцию по процессу. Время ожидания может быть обоснованным (например, получение информации от другого органа власти по ранее направленному запросу к определенной дате) и необоснованным.

7.3.2.8. Количество замеров времени (хронометража) по процессу должно быть не менее 5.

7.3.2.9. При невозможности фактического проведения замеров время определяется экспертно на основании имеющихся материалов (входящие/исходящие письма, журналы регистрации, электронные системы и т.п.).

7.3.2.10. Изображение карты текущего состояния процесса на бумаге в виде блок-схемы осуществляется после проведения всех замеров и отражает операции в рамках процесса, временные интервалы их выполнения от минимального до максимального значения времени. Форма карты текущего состояния процесса представлена в приложении № 5.

7.3.2.11. Построение карты текущего состояния осуществляется слева направо по потоку.

В случае, когда при проведении замеров по процессу, устанавливается вариабельность выполнения операций, варианты протекания отображаются на карте с помощью пунктирных линий разных цветов.

Основные операции процесса наносятся на карту при помощи условных обозначений согласно приложению № 6, с указанием временных интервалов их выполнения.

Все операции процесса на карте отражаются последовательно.

В отношении каждой операции процесса задаются вопросы, представленные в таблице 1.

Таблица 1

№ п/п	Вопросы	Ответы на вопросы
1.	Что?	Определяем операцию
2.	Кто?	Определяем поставщика работы (ценности)
3.	Откуда и куда?	Определяем маршрут: что предшествует данной операции и следует после нее
4.	Когда и сколько тратится времени (периодичность)?	Определяем время каждой операции, время простоя между операциями
5.	Есть ли проблемы при выполнении операции?	Определяем проблемы, возникающие в ходе выполнения операции

7.3.2.12.С помощью условных обозначений в процессе отображения операции на карту наносятся проблемы, выявленные в ходе выполнения операций.

Для обозначения на карте проблем рекомендуется использовать красные стикеры.

Проблемы необходимо наносить на карту последовательно по мере их выявления в процессе.

В случае, когда при выявлении проблем в рамках построения карты текущего состояния процесса командой проекта были сформированы пути их решения, они размещаются на зеленых стикерах рядом с обозначенной проблемой.

В случае, когда между операциями имеются потери в виде ожидания, данная информация наносится на карту с указанием времени простоя.

7.3.2.13.После того, как на карту текущего состояния процесса нанесена информация по каждой операции, подсчитывается время протекания процесса.

Время протекания процесса (ВПП) – сумма общего времени по всем операциям, включая общее время потерь.

### 7.3.3. Поиск и анализ проблем.

7.3.3.1. Анализ проблем, выявленных в ходе построения карты текущего состояния, включает:

7.3.3.1.1. Построение пирамиды проблем по форме согласно приложению № 7, предусматривающее ранжирование проблем по уровням:

уровень администрации (отдела, структурного подразделения, управления) - проблемы, решение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов и возможно силами администрации, в котором проходит картирование;

региональный уровень - проблемы, решение которых требует проведения мероприятий с привлечением других органов власти и внесением изменений в региональное законодательство;

федеральный уровень - проблемы, решение которых требует внесение изменений в федеральное законодательство, работу федеральных программ.

7.3.3.1.2. Поиск первопричин проблем, выявленных в ходе построения карты текущего состояния процесса, и определение путей их решения.

7.3.3.1.3. Для поиска первопричин проблем рекомендуется использовать метод «5 почему?», суть которого заключается в изучении причинно- следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы.

7.3.3.1.4. Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения проблемы с помощью повторения вопроса - «Почему?». Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос.

7.3.3.2. После поиска первопричин проблем командой бережливого проекта на основе имеющейся информации методом «мозгового штурма» разрабатываются решения.

7.3.3.3. После разработки решений необходимо провести оценку вклада каждого решения в достижение цели проекта (сокращение времени,

расстояний, количества участников и т.д.) с заполнением таблицы согласно приложению № 8.

7.3.4. Составление карты целевого состояния процесса.

7.3.4.1. Карта целевого состояния процесса - это графическое представление последовательности операций, позволяющее увидеть, каким будет процесс после внедрения разработанных улучшений, которые могут быть применены в сроки реализации проекта при наличии необходимых ресурсов. Форма карты целевого состояния процесса представлена в приложении № 9.

7.3.4.2. Построение карты целевого состояния процесса включает в себя следующие этапы:

определение границ процесса, начала и окончания процесса;

выработка решений о соединении всех операций процесса между собой с отражением потерь, которые в данный момент невозможно исключить;

указание времени каждой операции;

подсчет времени протекания процесса.

7.3.5. Разработка плана мероприятий.

7.3.5.1. При составлении плана мероприятий по достижению целей учитываются проблемы и предложения сотрудников, выявленные в процессе картирования.

7.3.5.2. При составлении плана рекомендуется задавать ключевые вопросы:

какое обучение необходимо провести?

какие процедуры должны быть изменены?

какие операции можно делать параллельно?

какие операции могут быть объединены?

какие согласования возможно исключить?

какие движения и перемещения сократить?

какие организационные мероприятия провести?

7.3.5.3. В плане необходимо обозначить проблемы и мероприятия, направленные на их решение (таблица 2). Одно мероприятие может быть направлено на решение нескольких проблем. На решение одной проблемы могут быть направлены несколько мероприятий.

7.3.5.4. Важно определить ответственных за каждое мероприятие и срок реализации мероприятия, указав его дату начала и окончания.

Таблица 2

### План мероприятий

№ п/п	Проблема	Мероприятие, направленное на решение проблемы	Ответственный	Срок (начало-окончание)

## 8. Рекомендации по внедрению инструмента организации рабочего пространства

8.1. Внедрение инструмента организации рабочего пространства (5С) осуществляется в несколько последовательных этапов:

8.1.1. Подготовка к внедрению инструмента организации рабочего пространства. Подготовительным этапом для внедрения инструмента организации рабочего пространства (5С) является фотофиксация текущей ситуации на рабочих местах сотрудников для последующего анализа происходящих изменений, а также диагностика текущих условий.

8.1.2. Сортировка:

определяются используемые и не используемые предметы для проведения сортировки;

производится сортировка предметов в соответствии со стандартной процедурой проведения сортировки (Приложение № 10).

8.1.3. Соблюдение порядка:

сотрудниками обеспечивается расположение всех предметов в оптимальных для использования местах;

проводится наблюдение за процессами с целью поиска проблемных зон и оценки размещения предметов, находящихся в рабочей зоне;

разрабатывается план создания будущего состояния рабочей зоны после проведения преобразований.

8.1.4. Содержание в чистоте:

разрабатываются правила и критерии, по которым будет производиться поддержание порядка и чистоты на рабочих местах сотрудников;

сотрудниками обеспечивается соблюдение установленных правил.

8.1.5. Стандартизация:

выявляется лучший вариант сортировки, рационального расположения и приведения рабочей зоны к эталонному состоянию;

разрабатывается стандарт итогового состояния рабочей зоны. Сотрудники обеспечивают соблюдение утвержденного стандарта.

8.1.6. Совершенствование:

у сотрудников формируется привычка соблюдения правил организации рабочего пространства (5С);

инициируются предложения по дальнейшему совершенствованию стандарта рабочей зоны.

8.2. Организация предметного пространства проводится с целью размещения всех нужных предметов в оптимальных для использования местах.

8.3. Процесс организации предметного пространства проводится командами по изменениям, созданными из числа сотрудников структурных подразделениях, отраслевых и территориальных органах администрации муниципального образования город Новороссийск.

8.4. Организация предметного пространства включает следующие этапы:



8.4.1. Фотофиксация текущего расположения предметов проводится с целью анализа текущего состояния рабочей зоны, выявления лишних предметов, сортировки предметов и оценки качества проведенных изменений.

Начинать фотофиксацию рекомендуется с периметра рабочей зоны и продвигаться к центру.

Технику необходимо фотографировать в рабочем активном состоянии.

8.4.2. Составление графического плана текущего размещения оргтехники и мебели осуществляется для оценки рациональности расположения всего, что находится в рабочей зоне.

Графический план текущего размещения должен отражать расстановку предметов в рабочей зоне, маршруты перемещения сотрудников.

8.4.3. Определение необходимого количества оргтехники и мебели производится в соответствии со спецификой и характером работы, количеством документации и объемом работы.

Оценка необходимого количества оргтехники и мебели производится командой по изменениям совместно с руководителем управления или отдела.

8.4.4. Перестановка производится по следующим основным принципам:  
расположение оргтехники и мебели должно быть рациональным и ориентированным на улучшение работы;

стремление к минимизации предметов, как к способу, упрощающему поддержание порядка;

стремление к минимизации затруднений при поиске предметов, а также их возвращению на место;

линейное расположение предметов и мебели.

8.5. Систематизация рабочих документов проводится каждым сотрудником в соответствии с утвержденной номенклатурой дел.

8.6. Рекомендуется располагать папки группами по категориям.

Для простоты поиска необходимо разработать и применять цветовую гамму, которая является индикатором ее содержания.

8.7. Составляется полный перечень документов с учетом соответствующей категории и цвета.

8.8. Определяются номера и наименование полок, зоны размещения, последовательность размещения предметов в зонах.

8.9. Для визуального определения наличия всех папок на полке необходимо нанести на торцы стоящих папок по диагонали цветную линию, а также последовательно пронумеровать папки и указать соответствующий номер на месте расположения папки (Приложение № 11).

8.10. Шкаф для хранения документов должен иметь номер и содержать фамилию, имя и отчество сотрудника, ответственного за поддержание порядка в шкафу (Приложение № 12).

8.11. Требуемые хранения и архивации, но не являющиеся необходимыми для ежедневной работы, документы подлежат архивированию в установленном порядке.

8.12. Электронные материалы, выстроенные по датам, начиная с текущей, просматриваются, определяется их нужность и актуальность.



Создаются тематические папки, которым присваивается соответствующее название (при необходимости номенклатурный номер).

Названия папок должны максимально четко и однозначно отражать суть содержащихся в них информации.

8.13. При систематизации электронных документов рекомендуется создание структуры, позволяющей отсортировать документы не только по общим темам, но и по разделам и подразделам.

8.14. При необходимости хранения электронных материалов на «рабочем столе» персонального компьютера, экран монитора условно разделяется на зоны в соответствии с выбранным способом систематизации. Материалы размещаются в строго соответствующей зоне (Приложение № 13).

8.15. После окончания работы с материалами их необходимо переместить в соответствующую папку на внутреннем или сетевом диске.

8.16. Оптимизация рабочего места сотрудника проводится с целью правильной и целесообразной организации рабочего пространства, обеспечения удобного расположения сотрудника при работе, сокращения потери времени на перемещение и обеспечения высокой производительности труда при наименьшем физическом и психическом напряжении.

8.17. Перед проведением оптимизации рабочего места, сотрудником осуществляется фотофиксация расположения предметов на рабочем столе и в ящиках тумбочки.

8.18. После проведения фотофиксации проводится сортировка предметов в соответствии с важностью и частотой использования предметов.

8.19. После наведения порядка производится фотографирование идеального расположения предметов на рабочем месте сотрудника.

8.20. Еженедельно сотрудником проводится аудит своего рабочего места на предмет соответствия стандарту организации рабочего места.

8.21. Проверка рабочих мест сотрудников осуществляется ежемесячно командой лидеров в пределах возглавляемых ими структурных подразделений.

8.22. По результатам проверки проставляются баллы по балльной системе, где 3 - система 5С отсутствует, 4 - система 5С используется не полностью, имеются устранимые замечания и 5 - система 5С используется полностью. Критерии оценки приведены в приложении № 14.

Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина

Приложение № 1  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

**Образец доски задач**

№ п/п	Ф.И.О.	В плане	В работе					Выполнено	% выполнения
			пн	вт	ср	чт	пт		
1.									
2.									
...									
п.									

Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина

Приложение № 2  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

**Пример распределения задач**

В ПЛАНЕ	В РАБОТЕ	
Проведение мониторинга использования доски задач в отраслевых и территориальных органах администрации муниципального образования город Новороссийск  Срок: 31.10.2019 г.	Формирование графика проведения мониторинга досок задач  Срок: 20.10.2019 г.	Выход в управление 1,2,3  Срок: 21.10.2019 г.
	Выход в управление 4,5,6  Срок: 22.10.2019 г.	Выход в отдел 7,8,9  Срок: 27.10.2019 г.

Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина

Приложение № 3  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

### Карточка проекта

<p><b>Общие данные:</b>  <b>Заказчик:</b> (Руководитель структурного подразделения/руководитель организации, курирующий орган власти).  <b>Процесс:</b> (Наименование проблемного процесса, который необходимо улучшить).  <b>Границы процесса:</b> (С чего начинается процесс? Например, заявление гражданина, получение заявки и т.д. и чем заканчивается процесс? Получение ответа на запрос гражданином, получение государственной услуги).  <b>Руководитель проекта:</b> (начальник подразделения, в котором протекает</p>	<p><b>Обоснование:</b>  (необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса, например, очень длительный процесс, повторяемый процесс, трудоемкий процесс, «сквозной» процесс, отсутствие условий (указать каких) для своевременной реализации процесса, наличие жалоб граждан (необходимо показать динамику возрастания- жалоб по процессу и т.д.).</p>
<p>Цели и эффекты:  Пример:  1. Сокращение времени протекания процесса с мин. до мин.  2. Сокращение трудоемкости процесса с чел/час до чел/час.</p>	<p>Сроки:  1. Старт проекта. Защита карточки проекта (дата).  2. Анализ текущей ситуации (дата начала - дата окончания):  2.1. Разработка текущей карты процесса (дата начала - дата окончания).  2.2. Поиск и выявление проблем (дата начала - дата окончания).  2.3. Разработка целевой карты процесса (дата начала - дата окончания).  2.4. Разработка «дорожной карты» реализации проекта (дата начала - дата окончания).  2.5. Защита «дорожной карты» перед заказчиком (дата).  3. Внедрение улучшений (дата начала - дата окончания).  3.1. Промежуточный контроль выполнения мероприятий проекта (дата начала - дата окончания).  4. Оценка результатов проекта.  4.1. Анализ текущей ситуации после внедрения улучшений (дата начала - дата окончания).  5. Закрытие проекта (дата).</p>

Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина

Приложение № 4  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

**Форма заполнения замеров времени (хронометража) по процессу**

Наименование процесса:							Дата проведения хронометража «___» 20__ г.
Регламентируемое время выполнения процесса							
Участник процесса 1		ФИО	Должность				
Участник процесса 2		ФИО	Должность				
№ п/п	Наименование работ (операций) по процессу	Фактическое время начала операции	Фактическое время окончания операции	Время выполнения операции	Время ожидания (простоя) при совершении операций/ между операциями	Причины (простоя) при совершении операций/ между операциями	Отклонение от регламентированных сроков (если имеются)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Наименование операции 1						
2.	Наименование операции 2						
3.	Наименование операции 3						
4.	Наименование операции 4						
п	Наименование операции п						
	Общее фактически затраченное время на процесс*						

\*заполняется графа 5

Заместитель главы  
муниципального образования



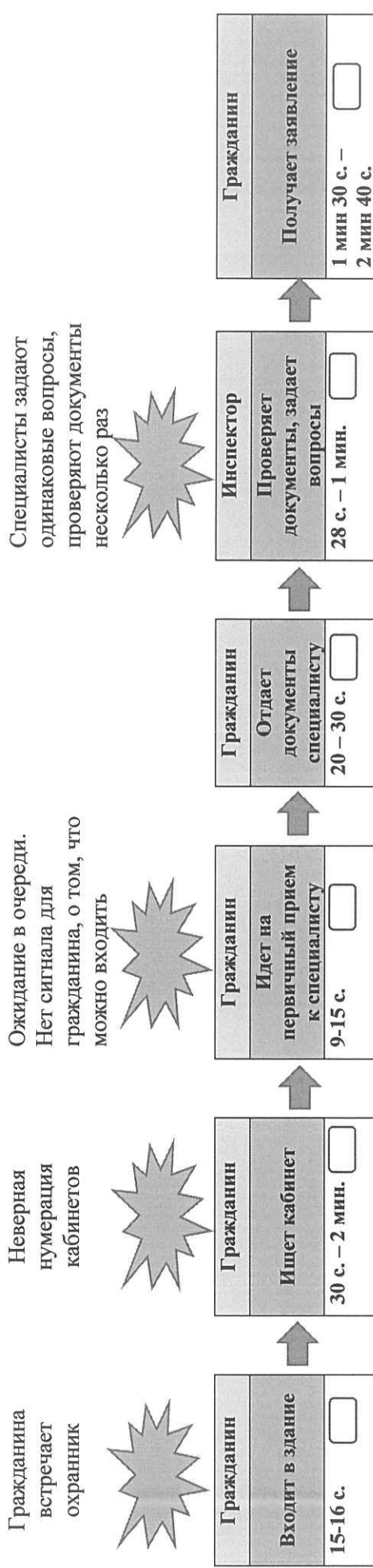
Т.В. Воронина

Приложение № 5  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Карта текущего состояния процесса «...»

Исполнитель	Текстовое описание потерь	Срок не регламентирован	Срок по регламенту
Описание шага процесса		Нет	<input type="text"/>
Продолжительность			

Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 55 мин. 06 с. – 2 часа 16 мин. 20 с.









Заместитель главы  
муниципального образования





Т.В. Воронина



Приложение № 6  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

**Условные обозначения, рекомендуемые для построения карты  
процесса**

Термин	Обозначение	Описание
1. Операция процесса		Используется для обозначения операций участника процесса. Операция записывается в текстовое окно следующим образом: «делает ... (что-то)»; то есть «глагол + существительное»
2. Направление потока операций		Используется для обозначения передачи документа / информации. Показывает направление потока, взаимосвязь отдельных элементов процесса
3. Связь операции с созданием / изменением / использованием документа (вход/выход)		Используется для обозначения связи операции с созданием / изменением документа. Стрелка, направленная в «редакцию документа», означает «выход»; стрелка, направленная в «операцию участника процесса» — «вход»
4. Редакция документа		Используется для обозначения стадий прохождения документации. Номер 1 обозначает созданный/заполненный впервые документ, дальнейшая нумерация - этапы визирования, этапы дополнения/изменения документа и т.п. Повторное согласование документов в схеме не отражается
5. Обмен информацией		Используется для обозначения процесса оперативного сбора данных. Рекомендуется использовать данное обозначение, чтобы показать все дополнительные операции
6. Передача из рук в руки		Используется для обозначения передачи документа на бумажном носителе из рук в руки

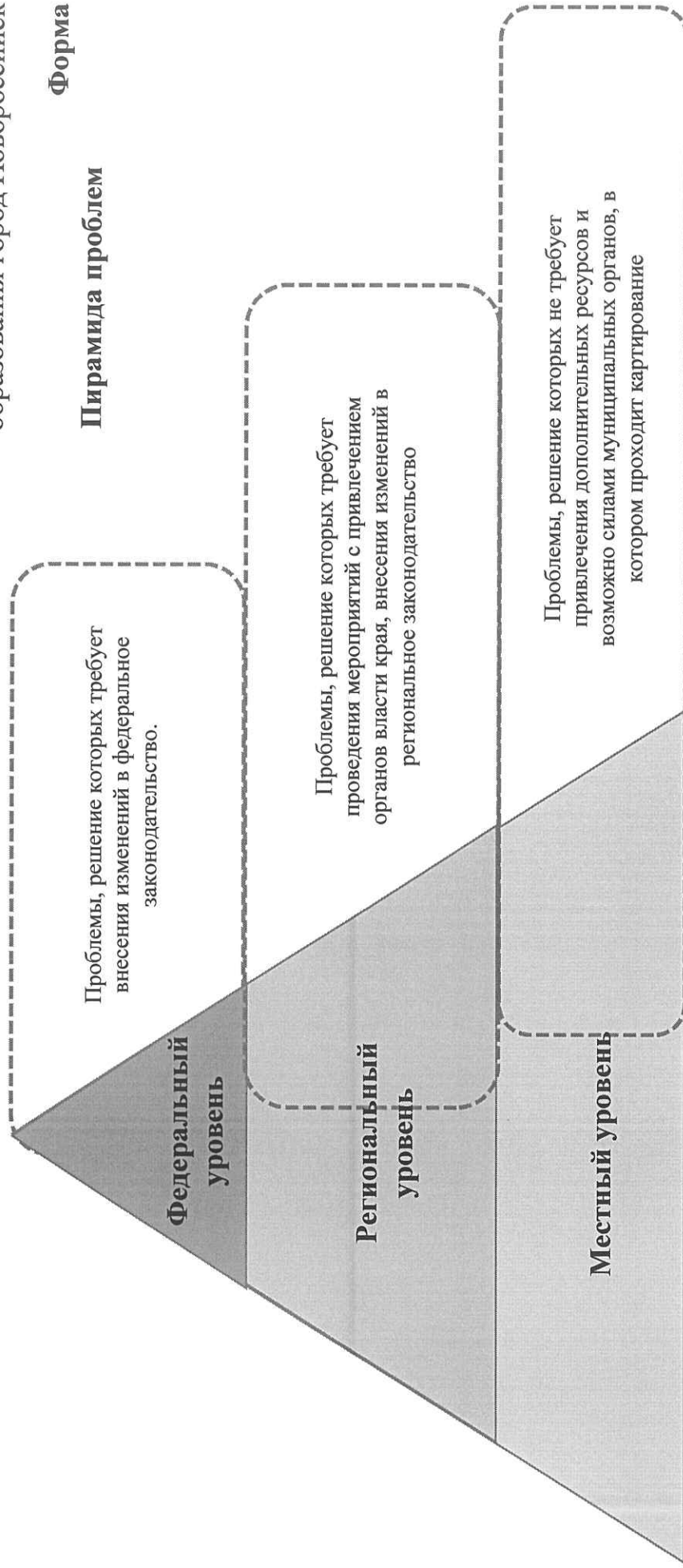
7. Передача по электронной почте	@	Используется для обозначения передачи документа/информации по электронной почте
8. Передача по телефону		Используется для обозначения передачи информации по телефону
9. Передача через электронную систему		Используется для обозначения передачи информации в специальной электронной системе / программе
10. Дополнительная информация		Используется для обозначения любой текстовой дополнительной информации, имеющей существенное значение для анализа и проведения дальнейших улучшений
11. Потери / несоответствия, проблемы		Используется для обозначения выявленных проблем/нарушений/потерь в потоках и процессах. Цвет - красный. Цифрой обозначается порядковый номер
12. Решения проблем		Используется для обозначения решений проблем. Цвет - зеленый/голубой. Цифрой обозначается порядковый номер

Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина

Приложение № 7  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск



Заместитель главы  
муниципального образования

Т.В. Воронина

Приложение № 8  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Шаблон таблицы для проведения анализа проблем с применением метода «5 почему?»»

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели

Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина

Приложение № 9

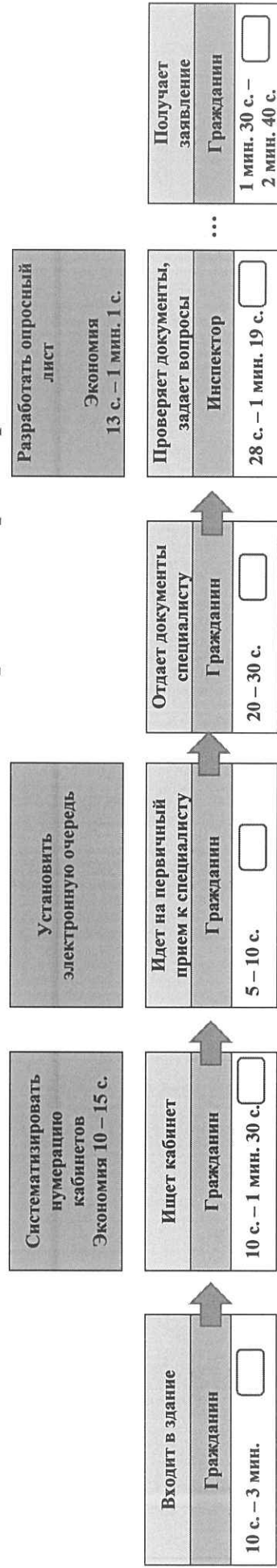
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Форма

Карта целевого состояния процесса «...»

Описание шага процесса		Текстовое описание потерь	Срок не регламентирован	Срок по регламенту
Исполнитель		Нет		
Продолжительность				

Карта целевого состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПШ (время протекания процесса) – 32 мин. 40 с. – 1 час. 10 мин. 30 с.



Заместитель главы  
муниципального образования

Т.В. Воронина

Приложение №10  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Стандартная операционная процедура проведения сортировки

Шаг 1	Выделить отдельный стол для сортировки предметов
Шаг 2	Определить место временного размещения лишних предметов
Шаг 3	Выявить лишние предметы и поместить их в место временного размещения
Шаг 4	Определить дальнейшие действия в отношении лишних предметов: предметы, не предполагаемые к использованию, удаляются из рабочей зоны или уничтожаются; предметы, не нужные срочно, располагаются на определенном отдалении или хранятся централизованно; нужные предметы сохраняются на рабочем месте

Заместитель главы  
муниципального образования

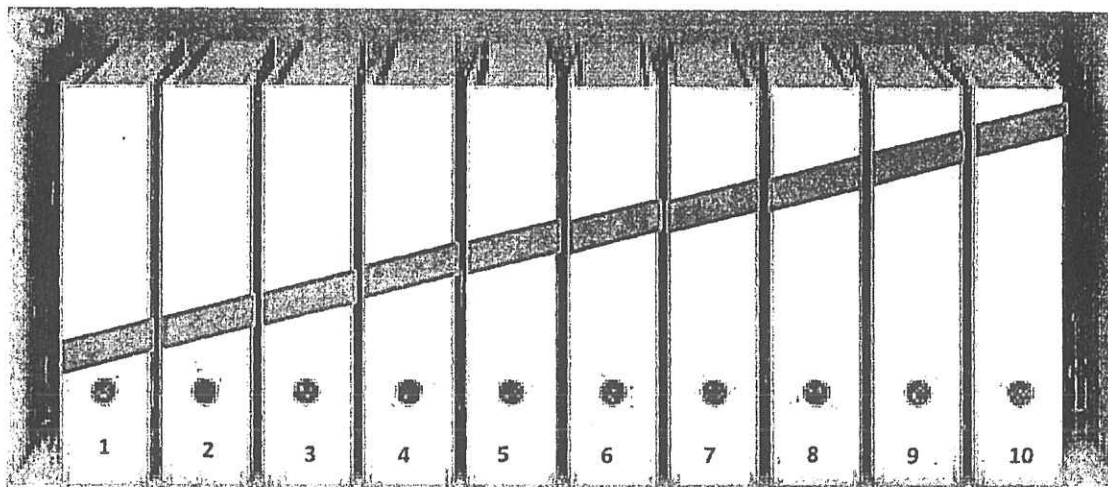


Т.В. Воронина



Приложение №1  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Пример цветовой ленты



Заместитель главы  
муниципального образования

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Т.В. Воронина', written over a light gray background.

Т.В. Воронина

Приложение №12  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Форма идентификационной бирки ответственности

<b>ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА</b>	_____
	(предмет ответственности, Например, шкаф, полка и т.д.)
_____	
(ФИО, должность)	

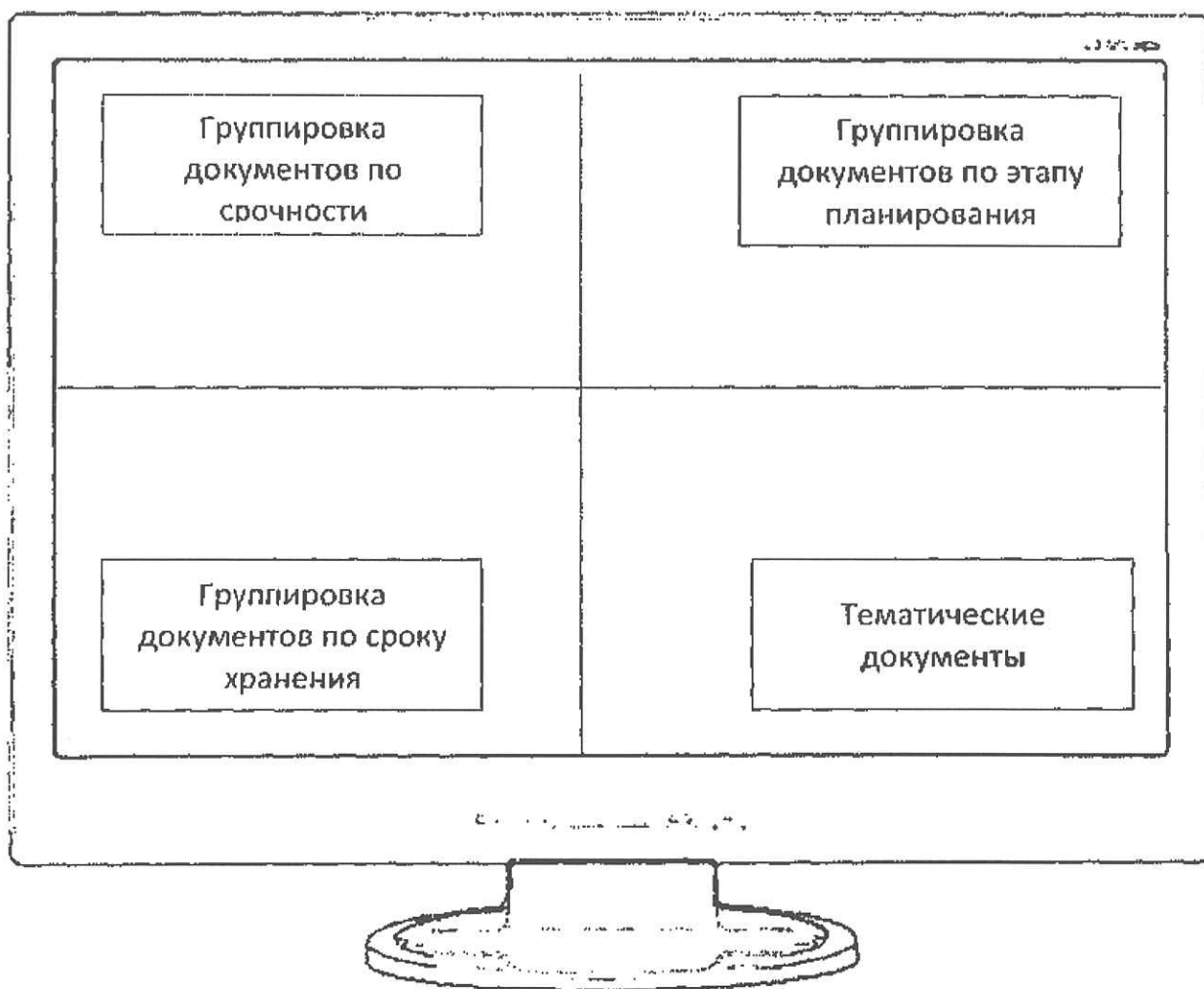
Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина

Приложение №13  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Пример зонального размещения документов на экране монитора



Заместитель главы  
муниципального образования

Т.В. Воронина

Приложение №14  
к методическим рекомендациям  
по проведению диагностики корпоративной  
культуры и внедрению инструментов бережливого  
управления в администрации муниципального  
образования город Новороссийск

Критерии оценки поэтапного внедрения инструмента организации рабочего  
пространства (5 С)

Этапы	№	Критерий	Оценка (баллы)		
			Удовлетвори - тельно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 балла)
Сортировка	1	Наличие неиспользуемых предметов на рабочем месте	Более двух неиспользуемых предметов находятся на рабочем месте	Один-два неиспользуемый предмет находится на рабочем месте	Неиспользуемые предметы отсутствуют на рабочем месте
	2	Хранение личных вещей	Более двух личных вещей хранятся в не отведённом для этого месте	Не более двух личных вещей хранятся в не отведённом для этого месте	Все личные хранятся в специально отведённом месте
Соблюдение порядка	1	Определены и организованы места хранения предметов, необходимых для данной работы	Более 5 предметов не имеют организованных мест хранения	2-5 предметов не имеют организованных мест хранения	Определены места хранения всех предметов, необходимых для работы
	2	Расположение и способ хранения предметов обеспечивает быстроту доступа и возврата	Более 15 с необходимо на поиск и возврат любого предмета	10 - 15 с необходимо на поиск и возврат любого предмета	Менее 10 с необходимо на поиск и возврат любого предмета
Содержание в чистоте	1	Офисная техника и рабочее место содержится в чистоте	Загрязнения видны невооружённым глазом	Уборка проводится, но при тщательном осмотре обнаруживаются загрязнения	Содержатся в чистоте, загрязнения отсутствуют
Стандартизация	1	Применение стандартов, инструкций и памяток, необходимых для выполняемых работ	Стандарты, инструкции, памятки отсутствуют	Стандарты имеются в минимально необходимом количестве (стандарт рабочего места, стандарт уборки), но требуют корректировки (доработки)	Стандарты имеются в необходимом количестве и используются в рабочем процессе
Совершенство- вание	1	Размещение стандартов, инструкций и памяток вблизи рабочих мест	Стандарты, инструкции и памятки размещены вне рабочих мест и труднодоступны для применения	Стандарты, инструкции и памятки размещены вне рабочих мест, но легко доступны для применения	Стандарты, инструкции и памятки размещены на рабочих местах и легко доступны для применения

Заместитель главы  
муниципального образования



Т.В. Воронина