



**АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ТЕМРЮКСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 25.08.2026

№ 1199

г. Темрюк

**Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению инструментов
бережливого управления в структурных подразделениях администрации
муниципального образования Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края**

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» и в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края, п о с т а н о в л я ю:

1. Утвердить Методические рекомендации по внедрению инструментов бережливого управления в структурных подразделениях администрации муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края (приложение).

2. Признать утратившим силу постановление администрации муниципального образования Темрюкский район от 18 января 2023 г. № 36 «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению инструментов бережливого управления в структурных подразделениях администрации муниципального образования Темрюкский район».

3. Руководителям структурных подразделений администрации муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края при осуществлении своей деятельности руководствоваться настоящим постановлением.

4. Отделу информатизации, технической защиты информации и взаимодействия со СМИ администрации муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края (Семикина О.А.) официально опубликовать настоящее постановление на официальном сайте муниципального образования Темрюкский район в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» www.temryuk.ru.

5. Контроль за выполнением постановления «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению инструментов бережливого управления в структурных подразделениях администрации муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края» возложить на заместителя главы муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края Криворучко Л.В.

6. Постановление вступает в силу со дня его подписания.

Глава муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Ф.В. Бабенков

Приложение

УТВЕРЖДЕНЫ

постановлением администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный
район Краснодарского края
от 25.08.2026 № 1199

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ **по внедрению инструментов бережливого управления в структурных** **подразделениях администрации муниципального** **образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края**

1. Общие положения

Методические рекомендации по внедрению инструментов бережливого управления в структурных подразделениях администрации муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края (далее – Методика) разработаны в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления в структурных подразделениях администрации муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края (далее – структурные 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 проведению картирования процессов

3.1. 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 муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края (далее – администрация).

3.2. Задачи картирования:

3.2.1 выработка единого понятийного аппарата для всех участников процесса;

3.2.2 визуализация каждого этапа движения материальных и информационных потоков;

3.2.3 выявление потерь и их источников;

3.2.4 разработка эффективных управленческих решений для оптимизации процесса.

3.3. Картирование процесса включает в себя 5 этапов:

3.3.1. Подготовительный этап.

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

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

3.3.1.3. Подготовительный этап картирования включает в себя:

выбор процесса;

обоснование выбора процесса;

определение границ процесса;

формирование команды бережливого проекта;

определение целей;

заполнение карточки бережливого проекта.

3.3.1.4. 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.

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

3.3.1.6. 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.

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

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

3.3.1.9. В состав команды бережливого проекта входят:

руководитель проекта;

сотрудники структурного подразделения, задействованные в процессе (2 – 4 человека);

эксперты (1 – 2 человека);

основные исполнители, не являющиеся сотрудниками структурного подразделения.

3.3.1.10. Определение целей бережливого проекта.

Целью бережливого проекта является устранение выявленных в ходе картирования потерь.

3.3.1.11. Формулировка цели бережливого проекта должна быть:

конкретной;

измеримой;

достижимой в рамках обозначенного периода времени.

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

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

сокращать время протекания процесса.

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

3.3.1.14. По результатам выполнения мероприятий, изложенных в пунктах 3.3.1.4. – 3.3.1.10 настоящего раздела, заполняется карточка бережливого проекта по форме согласно приложению 1 к настоящей методике.

3.3.2. Построение карты текущего состояния процесса.

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

3.3.2.2. 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.

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

- определение количества задействованного персонала;
- определение количества задействованного оборудования;
- определение перемещений сотрудников;
- определение последовательности выполнения операций.

3.3.2.4. Проведение замеров времени (хронометража) по процессу представлено в приложении 2 к настоящей Методике:

- хронометраж операций в рамках процесса;
- хронометраж перемещений;
- хронометраж времени простоя.

При проведении замеров времени (хронометража) по процессу необходимо:

- ознакомиться с нормативной правовой документацией, регламентирующей процесс;
- определить сроки реализации процесса;
- определить последовательность операций по участникам процесса (операции процесса записываются в хронологическом порядке).

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

3.3.2.6. При проведении замеров времени (хронометража) по процессу определяется время, затрачиваемое на каждую операцию, которое заносится в таблицу по форме согласно приложению 2 к настоящей методике.

3.3.2.7. 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.

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

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

3.3.2.10. 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 3 к настоящим методическим рекомендациям.

3.3.2.11. 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 4 к Методике, 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

3.3.2.12. 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.

3.3.2.13. 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.

3.3.3. Поиск и анализ проблем.

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

3.3.3.1.1. Построение пирамиды проблем по форме согласно приложению 5 к Методике, предусматривающее ранжирование проблем по уровням:

уровень администрации (структурного подразделения) – 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.

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

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

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

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

3.3.3.3. 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 6 к Методике.

3.3.4. Составление карты целевого состояния процесса.

3.3.4.1. 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 7 к Методике.

3.3.4.2. 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.

3.3.5. Разработка плана мероприятий.

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

3.3.5.2 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?

3.3.5.3. 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.

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

Таблица 2

План мероприятий

№ п/п	Коренная причина	Мероприятие, направленное на решение проблемы	Ответственный	Сроки реализации (начало - окончание)

4. Рекомендации по внедрению инструмента организации рабочего пространства

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

4.1.1. 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.

4.1.2. Сортировка:

определяются используемые и не используемые предметы для проведения сортировки;

производится сортировка предметов в соответствии со стандартной процедурой проведения сортировки (приложение 8 к Методике).

4.1.3. 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.

4.1.4. Содержание в чистоте:

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

сотрудниками обеспечивается соблюдение установленных правил.

4.1.5. 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.

4.1.6. Совершенствование:

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

инициируются предложения по дальнейшему совершенствованию стандарта рабочей зоны.

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

4.3. Процесс организации предметного пространства проводится командами по изменениям, созданными из числа сотрудников структурных подразделениях.

4.4. Организация предметного пространства включает следующие этапы:

4.4.1. 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.

4.4.2. 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.

4.4.3. 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 структурного подразделения.

4.4.4. 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.

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

4.6. Рекомендуются располагать папки группами по категориям.

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

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

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

4.9. 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 9 к Методике).

4.10. Шкаф для хранения документов должен иметь номер и содержать фамилию, имя и отчество сотрудника, ответственного за поддержание порядка в шкафу (приложение 10 к Методике).

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

4.12. 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 содержащейся в них информации.

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

4.14. 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 11 к Методике).

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

4.16. 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.

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

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

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

4.20. Ежеженедельно сотрудником проводится аудит своего рабочего места на предмет соответствия стандарту организации рабочего места.

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

4.22. 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 12 к Методике.

5. Методика расчета эффективности проектов по оптимизации процессов

5.1 Основной целью настоящего раздела является обеспечение качественной и количественной оценки эффективности проектов внедрения технологий бережливого производства в структурных подразделениях администрации муниципального образования Темрюкский муниципальный район Краснодарского края с целью повышения качества их работы.

Качественная оценка проводится с помощью анализа динамики заданных проектных показателей, а количественная оценка - на основе расчета экономического эффекта.

Задачей раздела является анализ проектных показателей и расчет экономических показателей реализации проекта для последующей оценки его эффективности, подготовки предложений по мотивации его участников, тиражированию лучших проектных практик.

5.2. Для целей планирования и расчета эффекта и показателей эффективности необходимо использовать фиксированный период. Период сбора отчетности равен одному кварталу.

Фиксированный период времени для расчета и сопоставления результатов проекта по освоению бережливого производства имеет минимальные и рекомендуемые границы представлены в таблице ниже:

Таблица: «Период времени для расчета и сопоставления результатов проекта»

Экспресс оценка	Минимальный	Рекомендуемый
1	2	3

1	2	3
3 месяца до внедрения 3 месяца после внедрения	6 месяцев до внедрения 6 месяцев после внедрения	1 год до внедрения 1 год после внедрения

5.3. Порядок расчета эффективности проектов:

методика предусматривает оценку количественных и качественных показателей эффективности проектов внедрения технологий бережливого производства. Расчет показателей эффективности проектов осуществляет инициатор проекта на основе собственных учетных данных, а также данных, представленных подведомственными организациями.

5.3.1. Оценка количественных показателей проекта направления, по которым может производиться расчет и анализ экономической эффективности:

оптимизация сроков исполнения процессов (передачи, приема, обработки, исполнения и т.д.);

сокращение трудовых затрат и ресурсов;

сокращение материальных затрат и ресурсов.

Оценка экономической эффективности проекта по бережливому производству должна учитывать следующие основные требования и ограничения:

экономическая эффективность должна оцениваться на нескольких стадиях. В начале проекта определяется потенциальный эффект, на стадии выполнения — ожидаемый эффект, по завершении внедрения — фактический эффект;

на начальной стадии проекта анализируются только прогнозируемые результаты и затраты, связанные с освоением бережливого производства (управления);

при расчетах фактической эффективности учитываются фактические результаты и затраты, связанные с внедрением;

используется система цен, тарифов и т. д., действующая на момент выполнения расчетов (инфляция не учитывается);

показатели экономической эффективности для оценки внедрения бережливого производства (управления) определяются с учетом параметров конкретного проекта (вид деятельности организации, особенности окружения и т. д.);

следует включать в расчеты только те показатели, изменение которых планируется в процессе выполнения проекта;

оценка экономической эффективности дается в рамках определенного временного периода и должна быть выражена в денежной форме.

Экономический эффект оценивается на основе расчета и сопоставления результатов (в денежном выражении) до и после внедрения бережливого производства и затрат на проведение соответствующего проекта (мероприятия) за фиксированный период времени:

$$\text{Ээ} = \left[\sum_{i=1}^n \text{Здо} - \sum_{i=1}^n \text{Зпосле} \right] - \text{Збп (тыс. руб.)}$$

где:

Здо - суммарная величина затрат по i-му показателю до реализации проекта/внедрения мероприятия бережливого производства (управления);

Зпосле - суммарная величина затрат по i-му показателю после реализации проекта/внедрения мероприятия бережливого производства (управления);

Збп - затраты на реализацию проекта/внедрение мероприятия бережливого производства (управления);

п — показатели затрат.

Затраты до внедрения определяются исходя из результатов анализа (картирования) текущего состояния процессов и данных бухгалтерского и управленческого учета по расходу ресурсов и их стоимости.

Затраты после внедрения рассчитываются как планируемый (на этапе предварительной оценки) или фактический (на этапе подтверждения эффекта) расход ресурсов и их стоимость после реализации проекта.

Затраты на проект (мероприятие) — это единовременные затраты на реализацию проекта/внедрение мероприятия (затраты на материалы, услуги, энергоносители, привлечение консультантов, обучение сотрудников, вложения в замещение парка оборудования, транспортных средств, сооружений и т. д.).

Категории и показатели оцениваемых затрат приведены и представлены в таблице ниже. Их расчет проводится с учетом особенностей деятельности конкретной организации.

Таблица: «Категории и показатели затрат для оценки проекта внедрения бережливого производства»

№	Категория:	Показатели:
1	Операционное время процесса	Нормы времени на обработку одного документа/услуги Трудоемкость отдельных операций
2	Объем подготовленных документов/предоставленных услуг/выполненных работ	Годовой объем подготовленных документов/предоставленных услуг/выполненных работ Выработка на одного сотрудника Объем незавершенных документов/ услуг/работ

3	Транспортные затраты	Затраты на транспортирование документов Затраты на проезд внешнего/внутреннего потребителя Расстояние на транспортировку Время на транспортировку Число документов на транспортировку Количество перемещений документов Количество перемещений потребителей и сотрудников
4	Качество документов/услуги	Количество ненадлежаще предоставленных услуг Затраты на переделку документов/услуг Количество переделок
5	Использование оборудования и площадей	Загрузка техники/оборудования/площадей (коэффициент использования) Производительность техники/оборудования Стоимость содержания площадей
6	Сырье и материалы	Расход материалов на документ/услугу/работу
7	Экономика процесса	Стоимость одного нормо-часа работы сотрудников Стоимость запасов

Проект/мероприятие по бережливому производству (управлению) считается эффективным, если $\Delta \varepsilon > 0$, и неэффективным, если $\Delta \varepsilon < 0$.

Из нескольких вариантов реализации проекта лучшим считается вариант с наибольшим экономическим эффектом.

Расчет эффективности мероприятий по бережливому производству (управлению) может быть осуществлен только при наличии требуемой информации. Экономическая оценка затрат должна проводиться на основе полученной информации о результатах работы подразделений, сотрудников. Формулы для расчета экономического эффекта для разных направлений и категорий показателей приведены и представлены в таблице ниже:

Таблица:

№ п/п	Формулы для расчета экономического эффекта проектов по оптимизации процессов для различных направлений и показателей экономической эффективности
1	Высвобождение теоретической составляющей фонда оплаты труда (S): $S = \sum_{y=1}^n \text{Ставка} * (T_t - T_{ц})$ y = 1 — первый участник процесса с оптимизированной трудоемкостью; n — последний участник процесса с оптимизированной трудоемкостью; Ставка - сумма оплаты труда каждого участника процесса в ед. времени (мин] час.); T_t — текущая трудоемкость участника процесса;

	Тц — достигнутая целевая трудоемкость участника процесса; Стоимостная эффективность процесса: сумма оплаты труда каждого участника процесса в единицу времени (мин./час.) * сокращенная трудоемкость по каждому участнику (мин./час.)
2	Стоимостная оценка снижения затрат при сокращении бумажного документооборота (V): $V = 3C * (V_{тек} - V_{цел}) + 3T_{ср} * (V_{тек} - V_{цел}) + C_m^*$ 3C — закупочная стоимость бумаги 1 листа (пачки бумаги); Vтек — текущий объем листов в процессе; Vцел — объем листов в достигнутом целевом состоянии; 3Tср - закупочная средняя стоимость тонера на 1 лист. * Если в процессе имеется перемещение документооборота: Использование автотранспорта при перемещении документов в рамках выполнения процесса: $C_m = (T_{тек} - T_{цел}) + (B_{тек} - B_{цел})$ Cм - стоимость маршрута; Tтек — текущая стоимость пробега; Tцел - стоимость пробега, в достигнутом целевом состоянии. Где Т = километраж * стоимость бензина за 1 км. Bтек — текущие затраты на водителя; Bцел — затраты на водителя в достигнутом целевом состоянии. Где В = время в пути мин.* оплата труда водителю за 1 минуту.
3	Общий экономический эффект при реализации типовой формы бережливого проекта (Э): $\mathcal{E} = S + V \text{ (пункт 1 + пункт 2), или}$ $\mathcal{E} = \sum_{y=1}^n \text{Ставка} * (T_t - T_c) + 3C * (V_{тек} - V_{цел}) + 3T_{ср} * (V_{тек} - V_{цел}) + C_m$
4	Высвобождение теоретической составляющей штатной численности (Sшт): $S_{шт} = \sum_{y=1}^n \frac{T_t - T_c}{\text{смена}}$ у = 1 — первый участник процесса с оптимизированной трудоемкостью; п — последний участник процесса с оптимизированной трудоемкостью; Тт — текущая трудоемкость; Тц — достигнутая целевая трудоемкость; Смена — количество рабочих часов сотрудника в 1 рабочем дне.
5	Стоимостная эффективность при сокращении количества возвратов на доработку или исключении брака: $Br = (\sum_{y=1}^n \text{Ставка} * ДТ) * ДВ$ у=1 — первый участник процесса с большим количеством возвратов на доработку; п - последний участник процесса с большим количеством возвратов на доработку; Ставка - сумма оплаты труда каждого участника процесса в ед. времени

	ДТ —разница между текущий и достигнутой целевой трудоёмкостью участника процесса; ДВ- разница между средним количеством повторений в текущем и достигнутом целевом состоянием процесса.
6	Стоимостная оценка снижения складских запасов: $Z = \sum_{y=1}^n (V_{тек} - V_{цел}) \times C_z$ y = 1 — первый вид запасов; n — последний вид запасов; V_{тек} — текущий объем запасов в процессе; V_{цел} — объём запасов в достигнутом целевом состоянии; C_з — стоимость единицы запасов.
7	Стоимостная оценка снижения затрат на содержание площадей: $P = \sum_{y=1}^n (S_{тек} - S_{цел}) \times C_c$ y = 1 — первый вид площадей; n — последний вид площадей; S_{тек} — текущий объем занятых площадей в процессе; S_{цел} — объём занятых площадей в достигнутом целевом состоянии; C_с — стоимость содержания занятых площадей.

5.3.2. Оценка качественных показателей эффективности проекта определяется на основе расчета успешности проекта, в состав которого входят четыре показателя: коэффициент достижения цели государственной программы, коэффициент достижения цели проекта, коэффициент роста удовлетворенности пользователей, коэффициент вовлеченности пользователей.

Для оценки эффективности (успешности) проекта вводятся следующие показатели (коэффициенты):

Кдг — коэффициент достижения цели государственной программы (сокращение времени предоставления и (или) повышения качества предоставления услуг);

Кдц — коэффициент достижения цели проекта;

Кру — коэффициент роста удовлетворенности пользователей (при наличии показателей в паспорте проекта);

Кв — коэффициент вовлеченности пользователей (при наличии показателей в паспорте проекта).

Успешность проекта определяется следующим образом:

Определение успешности проекта	Кдг	Кдц	Кру	Кв
Высокоуспешный проект	> 1,5	> 1,5	> 1,5	> 1,5
Успешный проект	>= 1,05 <= 1,5	<= 1,5	>= 1 <= 1,5	>= 1 <= 1,5
Неуспешный проект	< 1,05		если хотя бы один из коэффициентов < 1	

5.3.2.1. Коэффициент достижения цели государственной программы (сокращение времени предоставления и (или) повышения качества предоставления услуг) рассчитывается в двух вариациях, исходя из целевых показателей проекта, по формулам:

1) для проектов с целевыми показателями, направленными на увеличение значения:

$$Кдг = \frac{Р_{факт}}{Р_{баз}}$$

2) для проектов с целевыми показателями, направленными на снижение значения:

$$Кдг = \frac{Р_{баз}}{Р_{факт}}$$

где:

Р_{факт} — результат, полученный после реализации проекта (в единицах измерения в соответствии с паспортом проекта);

Р_{баз} базовый показатель до реализации проекта.

Цели проекта считаются достигнутыми при значении коэффициента достижения цели государственной программы, равным или более 1,05.

Для некоторых проектов количество показателей может быть больше одного. Для учёта всех показателей проекта, предлагается использовать среднее арифметическое значение коэффициента достижения цели по следующей формуле:

$$Кдг = (Кдг1 + Кдг2 + \dots + Кдгi) / i$$

где:

Кдг_i — значение коэффициента достижения цели для i-го показателя;

i — количество показателей.

Значения результатов оценки:

Кдг — > 1,5	Цели перевыполнены
Кдг — >= 1,05 <= 1,5	Цели достигнуты
Кдг — < 1,05	Цели не достигнуты

5.3.2.2. Коэффициент достижения цели проекта рассчитывается в двух вариациях, исходя из целевых показателей проекта, по формулам:

1) для проектов с целевыми показателями, направленными на увеличение значения:

$$Кдц = \frac{Р_{факт}}{Р_{ц}}$$

2) для проектов с целевыми показателями, направленными на снижение значения:

$$Кдц = \frac{Р_{ц}}{Р_{факт}}$$

где:

Р_{факт} - результат, полученный после реализации проекта (в единицах измерения в соответствии с паспортом проекта);

Рц - целевой результат, который необходимо достичь (в соответствии с паспортом проекта).

Для некоторых проектов количество показателей может быть больше одного. Для учёта всех показателей проекта предлагается использовать среднее арифметическое значение коэффициента достижения цели проекта по следующей формуле:

$$K_{дц} = (K_{дц1} + K_{дц2} + \dots + K_{дци})/i$$

где:

$K_{дци}$ — значение коэффициента достижения цели проекта для i -го показателя;

i — количество показателей.

Значения результатов оценки:

Кдц — >1,5	Цели перевыполнены
Кдц — <=1,5	Цели достигнуты, при условии $K_{дг} \geq 1,05$

5.3.2.3. Расчет коэффициента роста удовлетворенности пользователей осуществляется на основе фиксированного количества пользователей проекта в два замера: до оптимизации и после. Уровень удовлетворенности определяется методом онлайн-анкетирования по шкале от 1 до 10.

В анкетировании принимает участие фиксированная фокус-группа не менее 10 человек.

Опрос состоит из 10 вопросов.

Примерная форма анкеты:

АНКЕТА

удовлетворенности пользователей (примерные вопросы)

№ п/п	Вопрос*	Ответ да/нет
1	Помогла ли реализация проекта оптимизации с использованием БП (проекта БП) в достижении целей, миссии об организации?	
2	Удовлетворены ли Вы качеством оказываемой услуги, выполняемой работы?	
3	Удовлетворены ли Вы сроками оказания услуги, выполняемой работы?	
4	Налажена ли в организации работа по оптимальной загрузке персонала?	
5	Поддерживаете ли Вы использование в организации методов и инструментов БП?	
6	Налажена ли в организации работа по минимизации фактов неэффективного оказания услуг, выполнения работ?	
7	Удовлетворены ли Вы в целом услугой, работой?	
8	Является ли оказываемая услуга, выполняемая работа для Вас простой и понятной?	

9	Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по услуге (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?	
10	Является ли длительность оказания услуги для вас оптимальной?	
11	Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультативной поддержкой) ?	
12	Удовлетворены ли эффективностью оказания услуги, выполнения работы в целом?	
13	Хотите ли вы принять участие в работе по реализации проектов БП в организации?	
	*необходимо выбрать 10 вопросов, наиболее подходящих для конкретного проекта (возможны иные вопросы удовлетворенности, в зависимости от специфики организации, суть которых не должна дублироваться	
	ИТОГО баллов	

Для расчета применяется среднее значение результатов опроса всех пользователей.

Коэффициент роста удовлетворенности пользователей рассчитывается по формуле:

$$K_{py} = \frac{U_{тек}}{U_{баз}}$$

где:

Утек — уровень удовлетворенности пользователей процесса после реализации проекта;

Убаз уровень удовлетворенности пользователей процесса до реализации проекта.

Уровень удовлетворенности рассчитывается по формуле:

$$y = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \dots + \Pi_n}{n}$$

где:

Π_i — общее количество баллов в анкете от одного пользователя участника анкетирования. За каждый положительный ответ в анкете присваивается 1 балл, за отрицательные ответы баллы не начисляются.

n - количество участников анкетирования в фокус-группе.

Коэффициент роста удовлетворенности пользователей считается достигнутым при значении коэффициента 1 или выше:

При необходимости коэффициент удовлетворённости можно разделить на составляющие, например:

удовлетворённость качеством оказания услуги;

удовлетворённость сроками оказания услуги;

удовлетворённость сервисом (насколько удобно получать услугу).

В данном случае итоговый коэффициент удовлетворённости определяется по следующей формуле:

$$K_{py} = \frac{K_{\text{кач.}} + K_{\text{ср.}} + K_{\text{серв.}}}{3}$$

где:

$K_{\text{кач.}}$ — коэффициент удовлетворённости качеством услуги;

$K_{\text{ср.}}$ — коэффициент удовлетворённости сроками оказания услуги;

$K_{\text{серв.}}$ — коэффициент удовлетворённости сервисом.

Значения результата:

$K_{py} > 1,5$	Рост удовлетворенности перевыполнен
K_{py} — от 1 до 1,5	Рост удовлетворенности достигнут
$K_{py} < 1$	Рост удовлетворенности не достигнут

5.3.2.4. Коэффициент вовлеченности пользователей в проект рассчитывается в двух вариациях исходя из целевых значений проекта.

1) для проектов с целевыми значениями, направленными на увеличение количества пользователей:

$$K_B = \frac{П_{\text{после}}}{П_{\text{до}}}$$

2) для проектов с целевыми значениями, направленными на уменьшение количества пользователей:

$$K_B = \frac{П_{\text{до}}}{П_{\text{после}}}$$

где:

$П_{\text{после}}$ — количество пользователей процесса после реализации проекта.

$П_{\text{до}}$ — количество пользователей процесса до реализации проекта.

Коэффициент вовлеченности пользователей в проект считается достигнутыми при значении коэффициента 1 или выше.

Значения результатов оценки:

$K_B > 1,5$	Коэффициент вовлеченности перевыполнен
K_B — от 1 до 1,5	Коэффициент вовлеченности достигнут
$K_B < 1$	Коэффициент вовлеченности не достигнут

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко

Приложение 1
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

Карточка проекта

Общие данные: Заказчик: (Руководитель структурного подразделения/руководитель организации, курирующий орган власти). Процесс: (Наименование проблемного процесса, который необходимо улучшить). Границы процесса: (С чего начинается процесс? Например, заявление гражданина, получение заявки и т.д. и чем заканчивается процесс? Получение ответа на запрос гражданином, получение государственной услуги). Руководитель проекта: (начальник подразделения, в котором протекает	Обоснование: (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.).
Цели и эффекты: Пример: 1. Сокращение времени протекания процесса с мин. до мин. 2. Сокращение трудоемкости процесса с чел/час до чел/час.	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).

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко

Приложение 2

к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

ФОРМА заполнения замеров времени (хронометража) по процессу

Наименование процесса:						Дата проведения хронометража « » 20 г.	
Регламентируемое время выполнения процесса							
Участник процесса 1		ФИО	Должно сть				
Участник процесса 2		ФИО	Должно сть				
№ 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*						

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко

Приложение 3
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



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

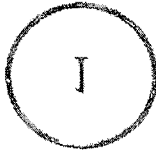
Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко

Приложение 4
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

**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		Используется для обозначения передачи документа/операции. 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 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 – зелены/голубой. Цифрой обозначается порядковый номер.

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко

Приложение 5
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

Л.В. Криворучко

Приложение 6
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

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

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижения цели

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко

Приложение 7

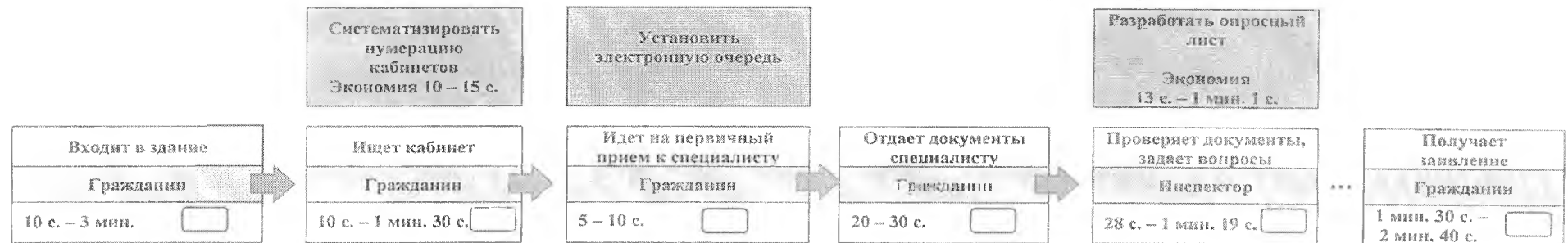
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

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»



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

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

Л.В. Криворучк

Приложение 8
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

**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
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

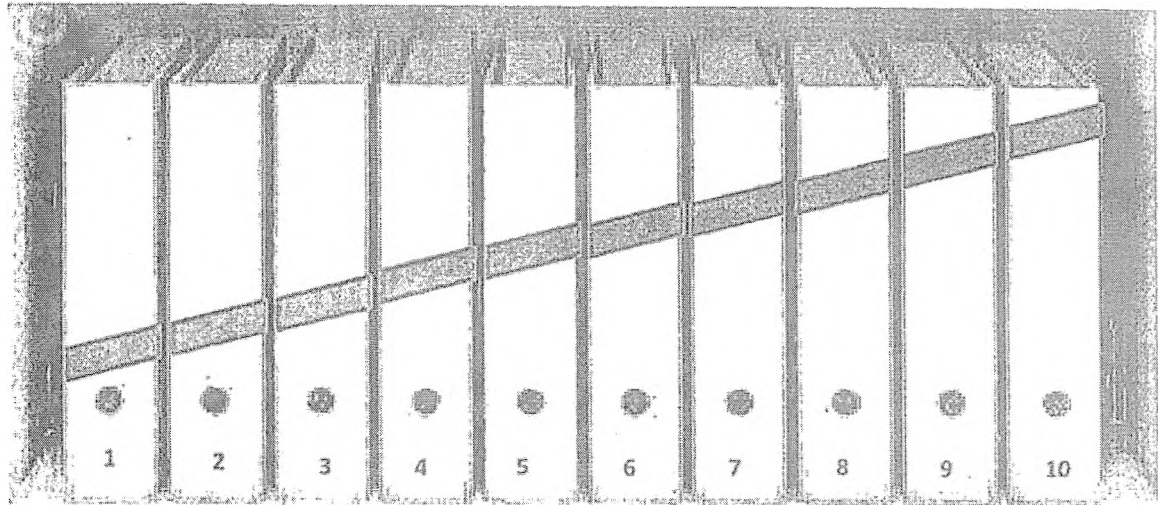


Л.В. Криворучко

Приложение 9

к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

ПРИМЕР ЦВЕТОВОЙ ЛЕНТЫ



Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

Л.В. Криворучко

Приложение 10

к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

**Форма идентификационной бирки
ответственности**

ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА	_____
	(предмет ответственности, Например, шкаф, полка и т.д.)

	(ФИО, должность)

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко

Приложение 11
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

**Пример зонального размещения
документов на экране монитора**



Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

Л.В. Криворучко

Приложение 12
к методическим рекомендациям по внедрению
инструментов бережливого управления
в структурных подразделениях администрации
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края

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

Этапы	№	Критерий	Оценка (баллы)		
			Удовлетво- рительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Сортировка	1	Наличие неиспользуемых предметов на рабочем месте	Более двух неиспользуемых предметов находятся на рабочем месте	Один-два неиспользуемых предмета находятся на рабочем месте	Неиспользуемые предметы отсутствуют на рабочем месте
	2	Хранение личных вещей	Более двух личных вещей хранятся в неотведенном для этого месте	Не более двух личных вещей хранятся в неотведенном для этого месте	Все личные вещи хранятся в специально отведенном 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 секунд необходимо на поиск и возврат любого предмета	10-15 секунд необходимо на поиск и возврат любого предмета	Менее 10 секунд необходимо на поиск и возврат любого предмета
Содержание в чистоте	1	Офисная техника и рабочее место содержится в чистоте	Загрязнения видны невооруженным глазом	Уборка проводится, но при тщательном осмотре обнаруживаются загрязнения	Содержатся в чистоте, загрязнения отсутствуют

Стандартизация	1	Применение стандартов, инструкций и памяток, необходимых для выполнения 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
Совершенствование	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 легкодоступны для применения	Стандарты, инструкции и памятки размещены вне рабочих мест и легкодоступны для применения

Заместитель главы
муниципального образования
Темрюкский муниципальный район
Краснодарского края



Л.В. Криворучко