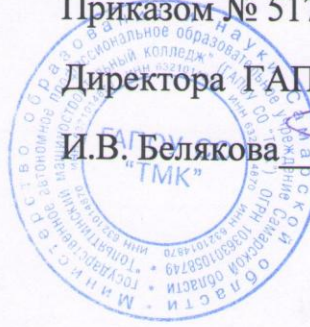


УТВЕРЖДЕНО

Приказом № 517а от «30» сентября 2020г.

Директора ГАПОУ СО «ТМК»

И.В. Белякова



*И.В. Белякова*

П 230-2020

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**о реализации проекта «Бережливый колледж» в ГАПОУ СО «ТМК»**

Тольятти, 2020

## **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о реализации проекта «Бережливый колледж» в ГАПОУ СО «ТМК» (далее - Положение) разработано в соответствии с:

- Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

- Требованиями национальных стандартов серии «Бережливое производство»:

ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь;

ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента;

ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки;

ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента;

ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты;

ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства. (5S);

ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация;

ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы;

ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства;

ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала;

ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности.

1.2 Настоящее Положение определяет в рамках проекта «Бережливый колледж» деятельность, направленную на создание среды, способствующей повышению результативности и эффективности работы всех структурных подразделений государственного автономного образовательного учреждения Самарской области «Тольяттинский машиностроительный колледж» (далее - Учреждение).

1.3. В настоящем Положении применяются следующие понятия и определения:

**Инструмент бережливого производства** – средство (способ) решения поставленной задачи по усовершенствованию деятельности Учреждения посредством снижения потерь.

**Потеря** – любое действие, при осуществлении которого потребляются и расходуются как временные, так и материальные ресурсы, не добавляющие ценности создаваемой услуге.

**Картирование процесса (картирование)** – схема (алгоритм), отображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей усовершенствования текущего процесса и его приближения к оптимальному состоянию. Картирование является основным инструментом диагностики выбранного проблемного процесса.

**Процесс по улучшению** – последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенных результатов, представляющих ценность для участников образовательных отношений.

**Бережливый проект** – комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства

## **2. Цели, задачи, ожидаемый результат проекта «Бережливый колледж»**

### 2.1. Основные цели проекта «Бережливый колледж»:

- устранение всех видов потерь (времени, материалов, труда и т.п.);
- уменьшение затрат на процессы (основные - образовательные, воспитательные; вспомогательные и обслуживающие);
- повышение качества предоставляемых образовательных услуг с максимальной ориентацией на потребителя;
- развитие и вовлечение обучающихся и сотрудников Учреждения в процессы по улучшению качества оказываемых услуг.

### 2.2. Основные задачи проекта «Бережливый колледж»:

- быстрое и эффективное выявление и устранение потерь;
- высвобождение дополнительных ресурсов для решения поставленных задач;
- сокращение сроков принятия управленческих решений;
- непрерывное улучшение качества учебно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса;
- популяризация проекта «Бережливый колледж» среди обучающихся и сотрудников Учреждения.

2.3. В результате реализации проекта «Бережливый колледж» ожидается совершенствование процессов, направленных на повышение удовлетворенности участников образовательных отношений, качества оказываемых услуг, увеличение эффективности и устранение существующих временных, финансовых и иных потерь.

## **3. Организационная структура проекта «Бережливый колледж»**

3.1. Общее руководство проектом «Бережливый колледж» осуществляет директор Учреждения.

3.2. Основной структурной единицей проекта «Бережливый колледж» является проектный офис, в рамках которого функционируют рабочие группы по отдельным процессам (бережливым проектам). Функции, права,

полномочия и ответственность участников проектного офиса закреплены Положением о проектном офисе ГАПОУ СО «ТМК».

3.3. Рабочие группы осуществляют свою деятельность на площадке проектного офиса, способствующего эффективной и быстрой коммуникации между членами проекта.

#### **4. Этапы внедрения инструментов бережливого производства в деятельность Учреждения**

4.1. Внедрение инструментов бережливого производства в Учреждение осуществляется на основе Дорожной карты реализации бережливых проектов.

4.2. Разработка и реализация бережливых проектов по улучшению процессов состоит из следующих этапов:

1 этап - инициация и планирование;

2 этап - реализация, контроль и мониторинг бережливого проекта по улучшению процесса;

3 этап - закрытие.

##### **Этап инициации и планирования бережливого проекта**

На этапе инициации бережливого проекта осуществляется:

- определение проблемы и процесса по улучшению;
- формирование рабочей группы бережливого проекта с распределением работ;
- картирование процесса (проведение замеров времени по процессу), составление карт текущего (фактического) и целевого (будущего) состояний, разработка Дорожной карты реализации бережливого проекта;
- оформление карточки и презентации бережливого проекта по улучшению процесса.

1) Для определения проблемы и процесса по улучшению используются несколько подходов:

- принятие решения на заседании проектного офиса, после открытого обсуждения всех проблемных направлений;

- использование листа проблем и предложений для сотрудников, обучающихся и их родителей (законных представителей).

Лист проблем и предложений – документ установленной формы (Приложение 1), предназначенный соответственно для сбора проблем и предложений от обучающихся и их родителей (законных представителей) Учреждения и его сотрудников.

Лист проблем и предложений является важным инструментом активного поддержания обратной связи между руководством Учреждения и его сотрудниками, а также потребителями услуг – обучающимися и их родителями (законными представителями).

Данное взаимодействие способствует повышению вовлеченности сотрудников Учреждения к работе по улучшению процессов, а также способствует повышению удовлетворенности родителей (законных представителей) обучающихся услугами, предоставляемыми Учреждением.

По результатам принятых решений формируется план работы проектного офиса на предстоящий год.

2) После выявления проблемы и выбора процесса, требующего улучшения, осуществляется формирование рабочей группы.

Рабочая группа бережливого проекта по улучшению процесса представляет собой временное организационное объединение инициативных сотрудников различных структурных подразделений Учреждения с целью реализации конкретного бережливого проекта.

3) Для детального определения всех шагов выбранного процесса и выявления потерь применяется картирование, являющееся одним из инструментов бережливого управления.

Результатом проведения картирования являются карты текущего (фактического) и целевого (будущего) состояния процесса, являющиеся основой для разработки и реализации бережливых проектов по улучшению.



Карта текущего состояния процесса – это графическое представление последовательности действий, позволяющая увидеть проблемы в процессе, их первопричины, а также разработать предложения его улучшению. Пример карты текущего состояния процесса представлен в Приложении 2.

Картирование текущего состояния выбранного процесса осуществляется в соответствии со следующим алгоритмом:

- определение входа и выхода процесса;
- выявление всех шагов процесса с указанием исполнителя, названия шага, времени для каждого шага процесса;
- указание всех выявленных потерь;
- указание времени протекания процесса.

В результате построения карты текущего состояния будут выявлены потери и выработаны решения по их устранению. Пример анализа выявленных проблем по итогам картирования представлен в Приложении 3.

Анализ выявленных проблем является необходимым элементом для составления карты целевого состояния процесса и разработки плана мероприятий по оптимизации процесса.

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 бережливого проекта при наличии необходимых ресурсов. Пример карты целевого состояния процесса представлен в Приложении 4.

Планируемые мероприятия по устранению выявленных потерь и улучшению процесса отражаются в дорожной карте реализации бережливого проекта. Дорожная карта реализации бережливого проекта содержит перечень мероприятий с указанием проблемы, причины, документов, подтверждающих выполнение работ, ответственных исполнителей и сроков выполнения работ. Пример дорожной карты по реализации бережливого проекта представлен в Приложении 5.

Важно, чтобы Дорожная карта содержала работы по устранению/минимизации всех обнаруженных проблем (потерь). Составленная Дорожная карта является завершением этапа инициации и планирования и служит отправной точкой для начала внедрения улучшений.

Рабочей группой бережливого проекта в 10-дневный срок, с учётом всей полученной информации после картирования процесса, оформляется карточка бережливого проекта и передается на утверждение руководителю проектного офиса, что является официальным решением о начале реализации бережливого проекта. Рекомендации по заполнению карточки проекта представлены в Приложении 6.

### **Этап реализации бережливого проекта**

Этап реализации бережливого проекта формируется из следующих действий:

- выполнение Дорожной карты реализации бережливого проекта согласно установленным срокам;
- периодическая оценка достижения целевых показателей процесса и корректировка Дорожной карты при необходимости;
- еженедельный отчет рабочей группы руководителю проекта о ходе реализации бережливого проекта.

В целях организации мониторинга и контроля бережливого проекта по улучшению процесса руководитель проекта производит:

- еженедельный контроль выполнения запланированных мероприятий;
- оперативную корректировку Дорожной карты (в случае необходимости).

В случае выявления значительных отклонений от цели в процессе реализации проекта рекомендуется дополнить Дорожную карту работами, направленными на достижение цели проекта.

Дата окончания последнего запланированного мероприятия будет являться датой завершения проекта по улучшению процесса.

### **Этап закрытия бережливого проекта**





По завершению запланированных работ руководителем бережливого проекта осуществляется оценка результатов проекта в целях получения информации об эффективности проведенных мероприятий.





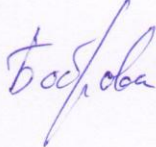
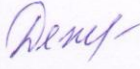


Достигнутые в рамках реализации проекта улучшения могут быть закреплены алгоритмами, инструкциями, регламентами, используемыми при осуществлении аналогичных процессов.

Результаты проекта освещаются руководителем бережливого проекта в рамках публичной защиты проекта на Педагогическом Совете.

#### РАЗРАБОТАНО:

Старший методист	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		Е.А. Потанина
Заведующий учебной частью	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		И.В. Назайкинская

#### СОГЛАСОВАНО:

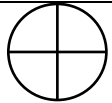
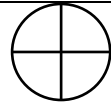
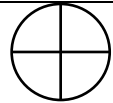
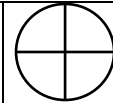
Заместитель директора по методической работе	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		Н.Г. Бебякина
Заместитель директора по учебно-производственной работе	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		С.А. Крюков
Заместитель директора по воспитательной работе	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		Г.И. Сухова
Заместитель директора по учебной работе	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		Т.П. Петрова
Руководитель службы маркетинга и непрерывного образования	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		И.В. Боброва
Руководитель службы АХЧ	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		О.С. Дежурова
Руководитель отдела информационных технологий	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		Н.В. Логинов
Юрисконсульт	« <u>28</u> » <u>09</u> 2020г.		С.Е. Исаченко

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Шаблон листа проблем/предложений

#### Лист проблем/предложений

№ п/п	Наименование проблемы/предложения	Дата написания	Статус	Ф.И.О. исполнителя	Дата решения	Примечание
1.						
2.						
3.						

 Работа не начата	 Работа запланирована	 Работа выполняется	 Работа выполнена	 Работа стандартизирована
---	---	---	---	---

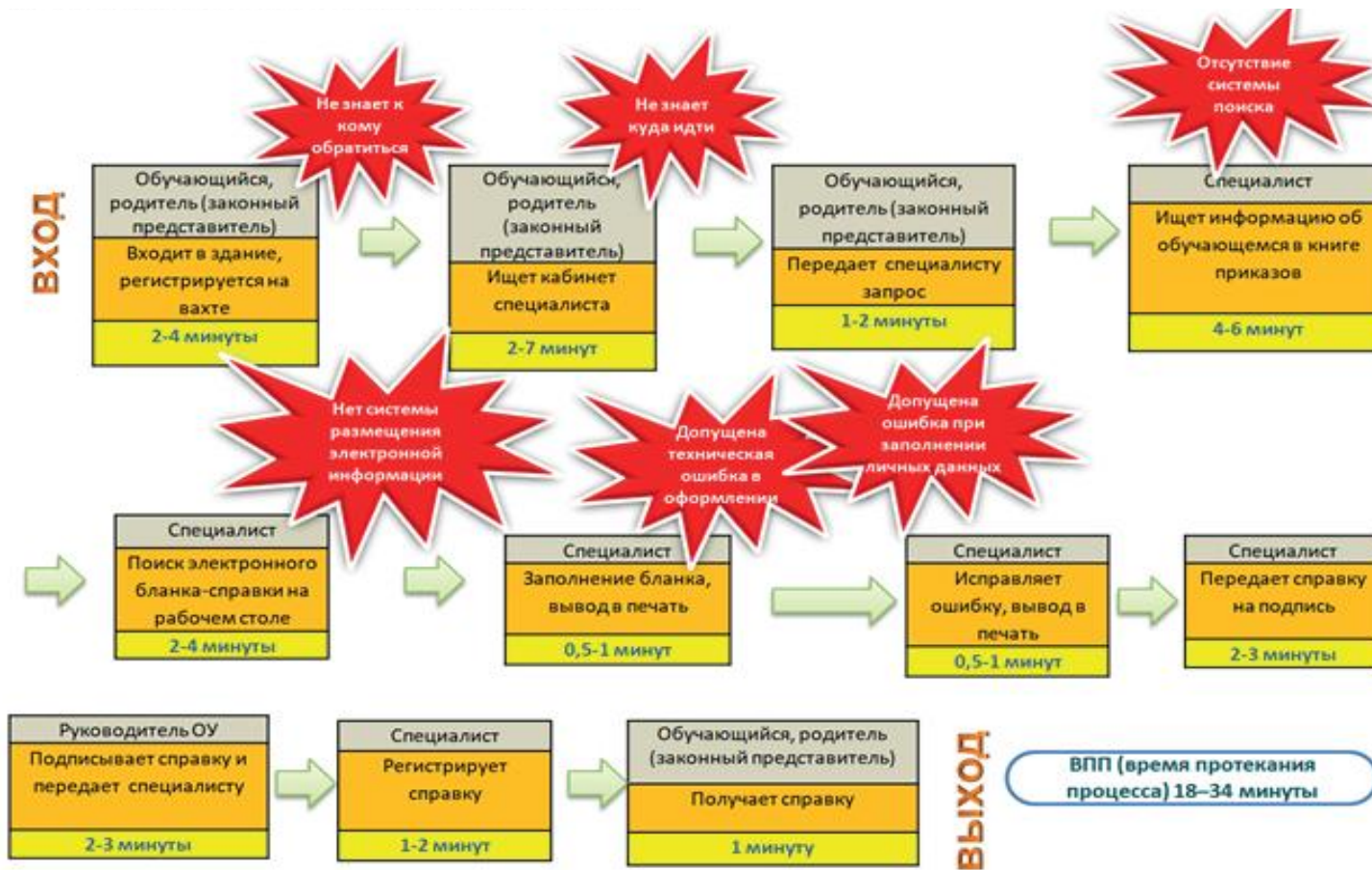
## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Пример карты текущего состояния процесса

#### КАРТА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

#### «Выдача справки об обучении»

Дата составления



**Примерные обозначения, применяемые при составлении карты текущего состояния процесса**

Исполнитель
Описание шага процесса
Продолжительность

Текстовое описание потерь





### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Пример анализа выявленных проблем

#### АНАЛИЗ ВЫЯВЛЕННЫХ ПРОБЛЕМ ПО ИТОГАМ КАРТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА «ВЫДАЧА СПРАВКИ ОБ ОБУЧЕНИИ»

№ п/п	Проблемы	Причины	Решения	Экономия времени
1.	Обучающийся, родитель (законный представитель) не знает, к кому обратиться	Отсутствие информации у вахтера	Проведение инструктажа вахтеров	1,5 – 3 мин.
2.	Обучающийся, родитель (законный представитель) не может найти кабинет	Отсутствие навигации	Заказ и изготовление табличек на двери кабинетов, указателей на территории колледжа	1 – 6 мин.
3.	Специалист долго ищет информацию об обучающимся в книге приказов	Отсутствие системы поиска (нет системы размещения электронной информации)	Структурирование информации	3 – 4 мин.
4.	Длительный поиск электронных бланков	Отсутствие системы поиска	Структурирование информации в электронном виде	1 – 2 мин.
5.	Технические ошибки в оформлении документа	Человеческий фактор	Создание шаблона бланка	1 мин.
6.	Заполнение бланка с ошибками при наборе личных данных	Человеческий фактор	Предварительный просмотр заявителем бланка в электронном виде	0,5 – 1 мин.

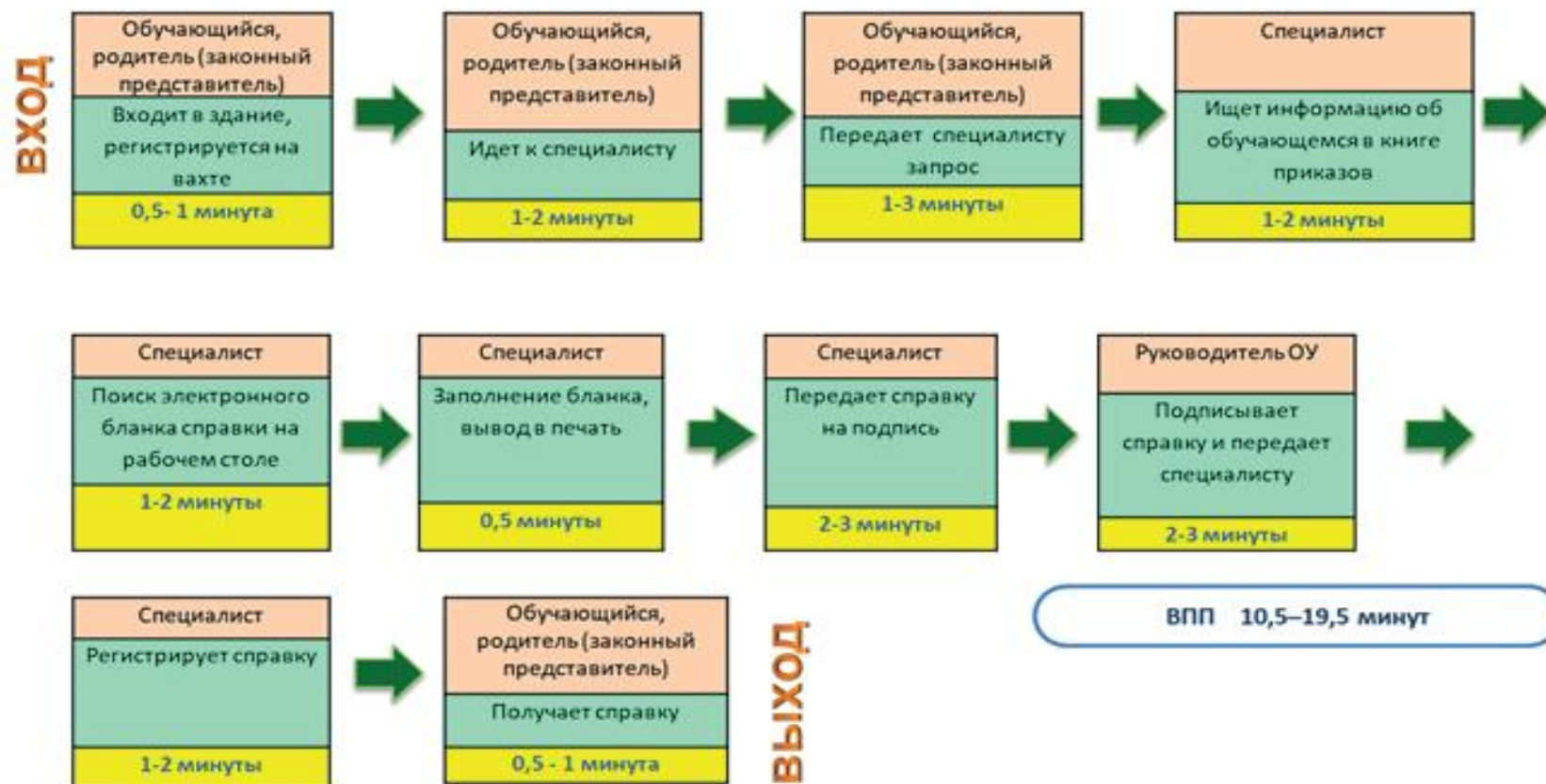
## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Пример карты целевого состояния процесса

#### КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

#### «Выдача справки об обучении»

Дата составления





## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Пример оформления Дорожной карты

#### ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЕКТА «Выдача справки об обучении»

УТВЕРЖАЮ  
Руководитель проекта

\_\_\_\_\_ Ф.И.О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№ п/п	Проблемы	Причины	Планируемые мероприятия	Документ, подтверждающий выполнение работы	Ф.И.О., должность ответственного исполнителя	Сроки
1	Обучающийся, родитель (законный представитель) не знает, к кому обратиться	Отсутствие информации у вахтера	Проведение инструктажа вахтеров	Лист ознакомления		
2	Обучающийся, родитель (законный представитель) не может найти кабинет	Отсутствие навигации	Заказ и изготовление табличек на двери кабинетов, указателей на территории колледжа	Фотоотчет		
3	Специалист долго ищет информацию об обучающимся в книге приказов	Отсутствие системы поиска (нет системы размещения электронной информации)	Структурирование информации	Фотоотчет		
4	Длительный поиск электронных бланков	Отсутствие системы поиска	Структурирование информации в электронном виде	Фотоотчет		
5	Технические ошибки в оформлении документа	Человеческий фактор	Создание шаблона бланка	Утвержденный шаблон		

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### КАРТОЧКА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЕКТА «Наименование бережливого проекта»

ПОДГОТОВЛЕНО

\_\_\_\_\_ Ф.И.О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

УТВЕРЖДЕНО

\_\_\_\_\_ Ф.И.О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

<p><b>Общие данные:</b>                  Заказчик: Ф.И.О., должность                  Руководитель рабочей группы: Ф.И.О., должность                  Рабочая группа:                  Ф.И.О., должность                  Ф.И.О., должность                  Ф.И.О., должность                  Границы процесса:                  Начало процесса: (указать какой процесс/действие/работа запускает картируемый процесс)                  Конец процесса: (указать какой процесс/действие/работа завершает картируемый процесс)</p>			<p><b>Обоснование:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечисление мероприятий, действий, процессов затрудняющих, мешающих выполнению основного процесса</li> <li>• Перечисление того, на что будет направлен процесс улучшения</li> <li>• ....</li> <li>• ....</li> </ul>														
<p><b>Цель(и):</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели, ед.изм.</th> <th>Текущий показатель</th> <th>Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Сокращение времени протекания процесса, час</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Сокращение объемов</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Другие цели</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Эффекты:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечисление положительных достижений/результатов при устранении потерь</li> <li>2. Указание того, что будет достигнуто</li> <li>3. ....</li> <li>4. ....</li> </ol>			Наименование цели, ед.изм.	Текущий показатель	Целевой показатель	Сокращение времени протекания процесса, час			Сокращение объемов			Другие цели			<p><b>Сроки реализации бережливого процесса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Старт бережливого проекта: «__» _____ 20__ г.</li> <li>2. Анализ текущей ситуации: ____.- ____.- 20__ г.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка текущей карты процесса ____.- ____.- 20__ г.</li> <li>• поиск и выявление проблем ____.- ____.- 20__ г.</li> <li>• разработка целевой карты процесса ____.- ____.- 20__ г.</li> <li>• разработка дорожной карты реализации проекта ____.- ____.- ____.- 20__ г.</li> </ul> </li> <li>3. Реализация дорожной карты ____.- ____.- 20__ г.</li> <li>4. Завершение бережливого проекта «__» _____ 20__ г.</li> </ol>		
Наименование цели, ед.изм.	Текущий показатель	Целевой показатель															
Сокращение времени протекания процесса, час																	
Сокращение объемов																	
Другие цели																	

### Рекомендации по заполнению карточки проекта

При заполнении разделов карточки бережливого проекта необходимо учитывать следующие рекомендации:

**в разделе «Общие данные»** указывается информация данные о заказчике, руководителе и рабочей группе бережливого проекта по улучшению процесса, границах процесса:

- в пункте **«Заказчик»** указывается фамилия, имя, отчество, должность заказчика проекта, которым может выступать руководитель структурного подразделения/руководитель организации;
- в пункте **«Руководитель проекта»** указываются фамилия, имя, отчество, должность руководителя бережливого проекта, которым может выступать руководитель структурного подразделения, сотрудник структурного подразделения – владелец процесса;
- в пункте **«Рабочая группа»** указываются фамилия, имя, отчество участников картирования;
- в пунктах **«Начало/конец процесса»** указывается начальный и конечный этапы процесса/действия/работы, которые запускают/завершают картируемый процесс.

#### **Общие данные:**

Заказчик: Заместитель директора по УР

Руководитель рабочей группы: заместитель директора по УР

Рабочая группа:

Ф.И.О., должность

Ф.И.О., должность

Границы процесса:

Начало процесса: обращение обучающегося, родителя (законного представителя) в колледж для получения справки

Конец процесса: выдача справки об обучении

в разделе «Обоснование» указываются мероприятия, действия, процессы затрудняющие/мешающие выполнению основного процесса, а также того, на что будет направлен процесс улучшения.

**Обоснование:**

- отсутствие навигации в здании
- отсутствие алгоритма действия специалиста при выдаче справки
- часто протекающий процесс

в разделе «Цели и эффекты» необходимо описать цель/цели и эффекты, которые предполагается достичь по итогам реализации проекта.

- в пункте «Цель» в табличной форме заполняются графы с наименованием цели, используемыми единицами измерения, указываются текущий и целевой показатели. Количество целей, указанных в карточке проекта, должно быть не менее одной, но не более пяти. Цель, обозначенная в карточке проекта первой, является базовой целью проекта.
- в пункте «Эффекты» указываются положительные достижения/ результаты при устранении потерь; то, что будет достигнуто.

**Цель(и):**

Наименование цели, ед.изм.	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение длительности процесса выдачи справки об обучении, мин.	18-34 мин	10,5 – 19,5 мин.

**Эффекты:**

1. Сокращение временных потерь;
2. Оптимизация системы делопроизводства в колледже;
3. Повышение уровня удовлетворенности потребителей (родителей, обучающихся) скоростью и качеством выполнения процесса.

**разделе «Сроки реализации мероприятий проекта»** указывается информация о сроках реализации проекта:

- старт проекта (дата формирования рабочей группы бережливого проекта);
- анализа текущей ситуации проекта в разрезе сроков разработки карты текущего состояния процесса, поиска и выявления проблем, разработки целевой карты процесса, плана мероприятий бережливого проекта;
- реализация мероприятий (сроки реализации проекта);
- завершения проекта (дата завершения проекта должна совпадать с датой окончания работ по проекту).

**Сроки реализации бережливого процесса:**

1. Старт бережливого проекта: утверждение рабочей группы по реализации проекта «26» ноября 2020г.
2. Анализ текущей ситуации: 27.11.- 27.12.2020г.
  - разработка текущей карты процесса 27.11.- 30.11.2020г.
  - поиск и выявление проблем 01.12.- 10.12.2020г.
  - разработка целевой карты процесса 11.12.-16.12.2020г.
  - разработка дорожной карты реализации проекта 17.12.- 27.12.2020г.
3. Реализация дорожной карты 11.01.- 12.03.2021г.
4. Завершение бережливого проекта «12» марта 2021г.

