



**ANYKŠČIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS
DĖL LEAN SISTEMOS KAIZEN METODO ĮGYVENDINIMO ANYKŠČIŲ RAJONO
SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TVARKOS APRAŠO PATVIRTINIMO**

2020 m. rugsėjo d. Nr. 1-AĮ-
Anykščiai

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 2 ir 3 punktais, įgyvendinant projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Anykščių savivaldybėje“ pagal 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0004 priemonę „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“:

1. T v i r t i n u Lean sistemos Kaizen metodo įgyvendinimo Anykščių rajono savivaldybės administracijoje tvarkos aprašą (pridedama).

2. Į p a r e i g o j u:

2.1. Anykščių rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjus ir seniūnijų seniūnus skatinti pavaldžius valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, teikti Kaizen idėjas;

2.2. Anykščių rajono savivaldybės administracijos Investicijų ir projektų valdymo skyrių su šiuo įsakymu supažindinti visus savivaldybės administracijos darbuotojus, seniūnijų seniūnus – seniūnijų darbuotojus.

3. P a v e d u Anykščių rajono savivaldybės administracijos Investicijų ir projektų valdymo skyriaus vedėjui kontroliuoti šio įsakymo vykdymą.

Administracijos direktorė

Ligita Kuliešaitė

LEAN SISTEMOS KAIZEN METODO ĮGYVENDINIMO ANYKŠČIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TVARKOS APRAŠAS

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Lean sistemos Kaizen metodo įgyvendinimo Anykščių rajono savivaldybės administracijoje tvarkos aprašas (toliau – Tvarkos aprašas) nustato Lean sistemos Kaizen metodo (toliau – Kaizen) įgyvendinimo tvarką Anykščių rajono savivaldybės administracijoje (toliau – Administracija) – Kaizen idėjų teikimo, svarstymo, vertinimo bei Kaizen idėjas pateikusių darbuotojų skatinimo tvarką.
2. Tvarkos aprašo tikslas – užtikrinti efektyvų Kaizen metodo įgyvendinimą Administracijoje, skatinant valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (toliau – darbuotojai) iniciatyvą teikti Kaizen idėjas, kurios padėtų tobulinti Administracijos veiklos procesus, gerinti veiklos rezultatus bei didinti darbo efektyvumą.
3. Tvarkos apraše naudojamos šios sąvokos:
 - 3.1. **Lean sistema** – organizacijų veiklos efektyvumo gerinimo metodika;
 - 3.2. **Kaizen metodas** – Lean sistemos metodas, kurio tikslas yra užtikrinti Administracijos tobulėjimą, į tobulėjimo procesą įtraukiant visus darbuotojus;
 - 3.3. **Kaizen idėja** – darbuotojo idėja, atitinkanti Kaizen idėjai keliamą bent vieną reikalavimą, nustatytą Tvarkos aprašo 16 punkte;
 - 3.4. **Kaizen idėjos forma** – nustatyta forma, kurią pildo darbuotojas, teikdamas Kaizen idėją (1 priedas);
 - 3.5. **Kaizen idėjos autorius** – Administracijos darbuotojas, pateikęs Kaizen idėją;
 - 3.6. **Kaizen idėjos vykdytojas** – Kaizen idėjos autorius arba kitas darbuotojas / skyrius / seniūnija, kuriam pavesta įgyvendinti Kaizen idėją;
 - 3.7. **Kaizen komisija (toliau – Komisija)** – Administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta komisija;
 - 3.8. **Kaizen komisijos sekretorius (toliau – Komisijos sekretorius)** – Administracijos direktoriaus įsakymu paskirtas Komisijos sekretorius;
 - 3.9. **Lean sistemos lenta** – informacinė lenta (fizinė ar virtuali), kurioje vizualaus valdymo pagalba yra koordinuojamas darbuotojų Kaizen idėjų pateikimas ir Kaizen idėjų įgyvendinimas (2 priedas);
 - 3.10. **Lean elektroninio pašto dėžutė** – elektroninio pašto dėžutė lean.anyksciai@gmail.com, skirta Lean sistemos, taip pat ir Kaizen idėjų teikimui, komunikacijai Kaizen metodo įgyvendinimo klausimams.

II SKYRIUS KAIZEN IDĖJŲ TEIKIMAS

4. Kaizen – tai nuolatinis įstaigos tobulinimas. Darbuotojas, norėdamas pateikti Kaizen idėją, turi užpildyti Kaizen idėjos formą.
5. Darbuotojas Kaizen formą pildo aiškiai ir įskaitomai, užpildydamas visus Kaizen formos laukelius. Jeigu Kaizen idėją darbuotojas gali įgyvendinti savarankiškai, jis turi apie tai pažymėti Kaizen formoje.

6. Kaizen idėjos yra paliekamos Lean sistemos lentos skyriuje „Pateiktos idėjos“ arba siunčiamos elektroniniu paštu lean.anyksciai@gmail.com.

6.1. Pateiktos idėjos ne rečiau kaip kartą per savaitę tikrinamos ir registruojamos bei kiekvienos savaitės paskutinę darbo dieną išsiunčiama informacija Kaizen idėjas pateikusiems darbuotojams apie Kaizen idėjos registraciją.

III SKYRIUS KAIZEN IDĖJŲ VERTINIMAS

7. Kiekviena Kaizen gauta idėja yra užregistruojama ir vertinama Komisijos posėdyje.

8. Komisijos paskirtis – įvertinti gautas idėjas ir teikti rekomendacijas, pasiūlymus Administracijos direktoriui dėl jų įgyvendinimo.

9. Komisijos darbas grindžiamas kolegialiu klausimų svarstymu, teisėtumo principu, asmenine Komisijos narių atsakomybe už jos kompetencijai priskiriamų klausimų svarstymą ir sprendimų priėmimo nešališkumu.

10. Komisija priima sprendimus, laikosi skaidrumo, nešališkumo, teisingumo, sąžiningumo ir protingumo principų.

11. Komisijos sudėtis ir sudarymas:

11.1. Komisija sudaroma iš ne mažiau kaip 3 narių. Komisijos nariais gali būti Administracijos darbuotojai;

11.2. Administracijos direktorius įsakymu sudaro Komisiją, skiria jos pirmininką ir sekretorių, kuris nėra komisijos narys;

11.3. Komisijos sudėtis keičiama Administracijos direktoriaus įsakymu.

12. Komisijos pirmininkas:

12.1. vadovauja Komisijos darbui, organizuoja Komisijos posėdžius ir seka idėjų įgyvendinimo eigą bei rezultatus.

13. Komisijos nariai:

13.1. vertina Kaizen idėjas, užpildydami Kaizen komisijos vertinimo lentelę (3 priedas);

13.2. Komisijos sprendimas dėl idėjos įgyvendinimo ir vykdytojo yra rekomendacinio pobūdžio. Galutinį sprendimą dėl idėjos įgyvendinimo ir idėją įgyvendinančio skyriaus / seniūnijos / darbuotojo, priima Administracijos direktorius, atsižvelgdamas į Komisijos pateiktas rekomendacijas.

14. Komisijos sekretorius:

14.1. administruoja Kaizen elektroninio pašto dėžutę;

14.2. seka, renka pateikiamas idėjas ir jas registruoja;

14.3. informuoja idėjų autorius apie suteiktą idėjos registracijos numerį;

14.4. pildo bendrą Komisijos narių vertinimo lentelę;

14.5. protokoluoja posėdžius;

14.6. sudaro ir ne rečiau kaip kartą per mėnesį atnaujiną visų gautų Kaizen idėjų sąrašą su jų būsena ir jį pavišina;

14.7. vieną kartą per ketvirtį elektroniniu paštu informuoja darbuotojus apie per ketvirtį gautas ir atmetas, patvirtintas, įgyvendintas ir geriausiai įvertintas Kaizen idėjas.

15. Komisijos darbo organizavimas:

15.1. Komisija savo sprendimus priima vadovaudamasi šiuo Aprašu;

15.2. Komisijos posėdžiai organizuojami ne rečiau kaip kartą per 2 mėnesius;

15.3. Komisijos posėdžio metu yra svarstomos visos po paskutinio Komisijos posėdžio naujai pateiktos ir patikslintos Kaizen idėjos;

15.4. Komisija rekomenduoja Administracijos direktoriui paskirti darbuotoją / skyrių / seniūniją, atsakingą už Kaizen idėjos įgyvendinimą;

15.5. Teikia siūlymus Administracijos direktoriui dėl darbuotojų, pateikusių geriausiai įvertintas Kaizen idėjas, skatinimo;

15.6. Komisijos posėdis teisėtas, jeigu jame dalyvauja ne mažiau kaip 2 komisijos nariai.

16. Vertinant idėją, atsižvelgiama, ar idėja:

- 16.1. pagerins paslaugų teikimą;
- 16.2. sutrumpins darbuotojams pavestų funkcijų atlikimo laiką;
- 16.3. sutaupys Administracijos veiklos sąnaudas;
- 16.4. pagerins darbo organizavimo procesus ir darbo sąlygas.

17. Įvertinus, kad darbuotojo pateikta Kaizen idėja sukuria naujų nuostolių ar jos įgyvendinimui finansinių ar žmogiškųjų išteklių reikia daugiau nei gautina nauda, arba Kaizen idėja yra praradusi aktualumą, priimamas sprendimas dėl Kaizen idėjos įgyvendinimo netikslingumo. Įvertinimą atlieka ir sprendimą priima Komisija.

IV SKYRIUS KAIZEN IDĖJŲ ĮGYVENDINIMAS

18. Įgyvendinęs Kaizen idėją, vykdytojas informuoja Komisijos sekretorių elektroniniu paštu, kuriame nurodo įgyvendintos Kaizen idėjos numerį ir pateikia trumpą aprašymą, kaip buvo įgyvendinta Kaizen idėja ir kokie gauti rezultatai.

19. Komisijos sekretorius gautą informaciją apie įgyvendintą Kaizen idėją paviešina Lean sistemos lentoje skiltyje „Įgyvendintos idėjos“.

20. Jeigu Kaizen idėjos vykdytojas susiduria su aplinkybėmis, kurios apsunkina Kaizen idėjos įgyvendinimą, jis privalo apie tai informuoti Komisijos sekretorių, paaiškindamas, kodėl ir kiek Kaizen idėjos įgyvendinimas gali vėluoti, ir jei reikia, paprašyti pratęsti Kaizen idėjos įgyvendinimo terminą. Komisijos sekretorius apie tai informuoja Komisiją, kuri sprendžia, ar pratęsti Kaizen idėjos įgyvendinimo terminą. Su Komisijos sprendimu Komisijos sekretorius supažindina Kaizen idėjos vykdytoją.

21. Jeigu Kaizen idėjos įgyvendinimas praranda savo aktualumą ar įgyvendinant Kaizen idėją paaiškėja neigiamą poveikį galinčios sukelti aplinkybės, Kaizen idėjos vykdytojas privalo apie tai informuoti Komisijos sekretorių. Komisijos sekretorius apie tai informuoja Komisiją, kuri sprendžia dėl Kaizen idėjos įgyvendinimo tikslingumo. Su Komisijos sprendimu Komisijos sekretorius supažindina Kaizen idėjos vykdytoją.

V SKYRIUS DARBUOTOJŲ, PATEIKUSIŲ IDĖJAS, SKATINIMAS

22. Kiekviena Administracijos darbuotojo pateikta Kaizen idėja yra vertinama balais:

- 22.1. idėja pateikta – 1 balas;
- 22.2. idėja atitinka bent vieną Aprašo 16 punkte numatytą reikalavimą – 1 balas;
- 22.3. darbuotojas gali pats įgyvendinti savo idėją – 3 balai;
- 22.4. aiškiai nurodytas veiksmų planas, potencialūs rezultatai ar nauda – 1 balas;
- 22.5. idėją galima standartizuoti (pritaikyti kituose skyriuose / seniūnijose) – 5 balai.

23. Kas pusmetį Komisijos sekretorius Komisijai teikia darbuotojų sąrašą su jų surinktais balais už pateiktas Kaizen idėjas, pateiktas per einamuosius metus.

24. Komisija, vadovaudamasi Aprašo 25 punkte nurodytais skatinimo būdais, teikia siūlymą Administracijos direktoriui dėl darbuotojų paskatinimo.

25. Darbuotojai, per pusę metų surinkę už Kaizen idėjas balus, skatinami praėjus kiekvienų metų pusmečiui tokiais būdais:

- 25.1. iki 10 balų – dovana (puodukas, pakabukas ir pan.);
 - 25.2. nuo 11 iki 30 balų – suteikiama 1 apmokama poilsio diena;
 - 25.3. nuo 31 iki 50 balų – suteikiamos 2 apmokamos poilsio dienos;
 - 25.4. nuo 51 balo – skiriama premija, kurios dydis atitinka surinktų balų skaičių, eurai.
-

KAIZEN FORMA

Idėjos pateikimo data _____

Idėjos Nr. _____
(pildo Komisijos sekretorius)

IDĖJOS AUTORIS

Idėją įgyvendinsiu pats (-i)

IDĖJA / PROBLEMA

KĄ IŠSPRĘS / PAGERINS

GALIMAS SPRENDIMAS

Lean sistemos Kaizen metodo įgyvendinimo
Anykščių rajono savivaldybės
administracijoje tvarkos aprašo
2 priedas

LEAN SISTEMOS LENTA

PATEIKTOS IDĖJOS	ĮGYVENDINAMOS IDĖJOS	ĮGYVENDINTOS IDĖJOS
1. (pavadinimas)		
2. ...		

Lean sistemos Kaizen metodo įgyvendinimo
Anykščių rajono savivaldybės
administracijoje
tvarkos aprašo
3 priedas

KAIZEN KOMISIJOS VERTINIMO LENTELĖ

Eil. Nr.	Idėjos pavadinimas

Idėjos vertinimas balais:

Idėja pateikta	1 balas	Viso balų:
Idėja atitinka bent vieną Kaizen metodo įgyvendinimo Anykščių rajono savivaldybės administracijoje tvarkos aprašo 16 punkte numatytą reikalavimą	1 balas	
Darbuotojas gali pats įgyvendinti savo idėją	3 balai	
Aiškiai nurodytas veiksmų planas, potencialūs rezultatai ar nauda	1 balas	
Idėją galima standartizuoti (pritaikyti kituose skyriuose / padaliniuose)	5 balai	

Sprendimas:

idėjai pritarti

☐ idėjai nepritarti

Nepritarimo priežastys	
Idėja perduota Administracijos skyriui / seniūnijai / darbuotojui pagal kompetenciją dėl papildomos informacijos ar duomenų pateikimo	
Lėšų poreikis idėjai įgyvendinti (jeigu reikia)	
Už idėjos įgyvendinimą atsakingas darbuotojas / skyrius / seniūnija	
Idėjos įgyvendinimo terminas	
Idėjos įgyvendinimo data	

DETALŪS METADUOMENYS	
Dokumento sudarytojas (-ai)	Anykščių rajono savivaldybė
Dokumento pavadinimas (antraštė)	Dėl Lean sistemos Kaizen metodo įgyvendinimo tvarkos aprašo patvirtinimo
Dokumento registracijos data ir numeris	2020-09-25 09:12 Nr. 1-AĮ-645
Dokumento gavimo data ir dokumento gavimo registracijos numeris	-
Dokumento specifikacijos identifikavimo žymuo	ADOC-V1.0
Parašo paskirtis	Pasirašymas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Ligita Kuliešaitė Administracijos direktorius
Parašo sukūrimo data ir laikas	2020-09-25 08:42
Parašo formatas	Ilgalaikio galiojimo (XAdES-XL)
Laiko žymoje nurodytas laikas	2020-09-25 08:42
Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją	ADIC CA-A
Sertifikato galiojimo laikas	2019-05-20 10:34 - 2022-05-19 10:34
Parašo paskirtis	Pasirašymas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Jurgita Češiūnė Specialistas
Parašo sukūrimo data ir laikas	2020-09-25 09:12
Parašo formatas	Ilgalaikio galiojimo (XAdES-XL)
Laiko žymoje nurodytas laikas	2020-09-25 09:12
Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją	RCSC IssuingCA
Sertifikato galiojimo laikas	2020-09-02 08:35 - 2022-09-02 08:35
Informacija apie būdus, naudotus metaduomenų vientisumui užtikrinti	-
Pagrindinio dokumento priedų skaičius	0
Pagrindinio dokumento pridedamų dokumentų skaičius	0
Programinės įrangos, kuria naudojantis sudarytas elektroninis dokumentas, pavadinimas	DekaDoc v.20200914.1
Informacija apie elektroninio dokumento ir elektroninio (-ių) parašo (-ų) tikrinimą (tikrinimo data)	
Elektroninio dokumento nuorašo atspausdinimo data ir ją atspausdinęs darbuotojas	2020-11-03 14:14 nuorašą suformavo Jolanta Jucevičienė
Paieškos nuoroda	-
Papildomi metaduomenys	-