

- ограничить параллельную работу в пользу более быстрого выполнения каждой задачи;
- оптимально распределить задачи между сотрудниками.

Кроме это, осознанное применение канбан-доска способно оздоровить внутрикафедральную среду:

- распределить сферы ответственности на кафедре и виды решаемых задач с учетом индивидуальных особенностей и предпочтений сотрудников - каждый сотрудник вовлекается в решение посильных и понятных задач, решение которых осязаемо и способно принести моральное удовлетворение трудом, в том числе за счет информирования всего коллектива о достигнутых результатах;

- снижение негативного влияния эффекта Рингельмана (социальной лени), согласно которому каждый член коллектива стремится сократить свои усилия при командной работе и показывает лучшие результаты при работе в малых группах или индивидуально;

- система канбан позволяет оцифровать и визуализировать любые процессы, в том числе и творческие, что обеспечивает объективное выявление сотрудников кафедры незаинтересованных в ее развитии и не участвующих в процессах повышения качества образовательного процесса, научной-исследовательской работы и прочем [4], прикрываясь классическими фразами типа - «я веду занятия, больше ничего делать не обязан», «я работаю над постановкой научной проблемы», «я занят наукой, мне некогда заниматься этим» и т.п.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Карпов А.О. Современный университет как драйвер экономического роста: модели и миссии // Вопросы экономики. - 2017. - № 3. - С. 58-76.
2. Карпов А.О. Образование для общества знаний: генезис и социальные вызовы // Общественные науки и современность. - № 5. - С. 86-101.
3. Канбан для рабочих / Пер. с англ. И. Попеско. - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2012. - 136 с.
4. «Хватит бегать по кругу»: ректор алтайского госуниверситета Сергей Землюков о месте преподавателя вуза // Банкфакс. Информационное агентство [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.bankfax.ru/opinions/106083/> (Дата обращения: 30.10.2018).

### УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА: 13 ШАГОВ ОТ СТАРТА ПРОЕКТА ДО ФОРМИРОВАНИЯ LEAN-КУЛЬТУРЫ

**Т.В. Целютина**

г. Белгород, Россия

Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет

*Аннотация.* В научной статье рассматриваются модели управления человеческими ресурсами в условиях перехода на принципы «бережливого производства». Актуализируется проблематика эффективного использования персонала на предприятиях с применением инструментов концепции бережливого производства. Проанализированы современные lean-технологии и разработана функциональная модель управления системой развития и обучения персонала в условиях бережливого производства. В результате представлены проектные предложения по рационализации деятельности персонала при внедрении бережливого производства в организацию.

**Ключевые слова:** бережливое производство, lean-персонал, lean-технологии, lean-культура, эффективный менеджмент, управление человеческими ресурсами, VUCA среда, модель обучения руководителей и сотрудников.

## MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF LEANING PRODUCTION: 13 STEPS FROM STARTING A PROJECT TO FORMING LEAN CULTURE

T.V. Tselyutina  
Belgorod, Russia  
Belgorod National Research University

*The scientific article discusses the main directions of transition to the principles of "lean production": the personnel aspect. The issue of the effective use of human resources in the enterprise is updated with the use of tools of the concept of lean manufacturing. Modern lean-technologies have been analyzed and a functional model has been developed for managing the development and training of personnel in terms of lean manufacturing. As a result, project proposals for the rationalization of personnel activities in the implementation of lean production in the organization are presented.*

**Keywords:** lean manufacturing, lean-personnel, lean-technologies, effective management, human resources management, VUCA environment, training model for managers and employees.

В условиях жесткой конкуренции и изменчивости рынка организации вынуждены постоянно пересматривать и оптимизировать свои процессы для сокращения затрат и повышения их эффективности. Но многие совершают типичную ошибку: пытаются проводить организационные lean изменения, не разработав стратегический план действий по управлению человеческими ресурсами.

Изменчивость - неотъемлемая часть существования в условиях постоянной экономии HR-ресурсов, их удорожания. Одной из основных тактических задач современных организаций, является совершенствование системы развития и использования персонала в условиях VUCA среды и перехода на принципы бережливого производства.

VUCA среда - это:

V ^ Volatility (нестабильность);

U ^ Uncertainty (неопределенность);

C ^ Complexity (сложность);

A ^ Ambiguity (двусмысленность).

Производственные ресурсы организаций, особенно в регионах, ограничены - капитал, технологии, материалы, время. Но в то же время любое предприятие, вне зависимости от размера и статуса, обладает одним практически неограниченным и очень мобильным ресурсом - интеллектуальным потенциалом (капиталом) своих работников. От умения высшего руководства рассмотреть, замотивировать, развить и применить на благо компании и самих сотрудников этот потенциал зависит устойчивость и сопротивляемость вызовам рынка.

Концепция менеджмента и поведения персонала основаны на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь [3, с. 283-284]. Анализ концепций применения технологий бережливого производства позволил нам разработать рекомендации по укреплению организационного поведения, коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления и развитию навыков делегирования для HR-руководителей, которые включают также возможности перехода на принципы бережливого производства всех категорий персонала.

Результаты управления инновационным потенциалом во многом зависят от эффективности управленческой деятельности, которая должна быть правильно

смоделирована и обеспечивать формирование и реализацию наилучшего варианта его развития и конкурентных преимуществ. Среди направлений повышения эффективности управления развитием персонала, основанных на применении малозатратных мероприятий, следует отметить оптимизацию системы административного управления путем стандартизации и интеграции систем менеджмента, применение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования системы управления организационным поведением [1, с.114].

При решении проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности своего развития, организациям необходимо делать акцент на три базовых элемента (эффективное использование кадрового потенциала; эффективный кадровый менеджмент; эффективное производство), при сохранении значимости фундаментального, стратегического базиса - персонала (рис.1).

Оптимальная модель рационального использования человеческих ресурсов на предприятии с применением инструментов концепции бережливого производства

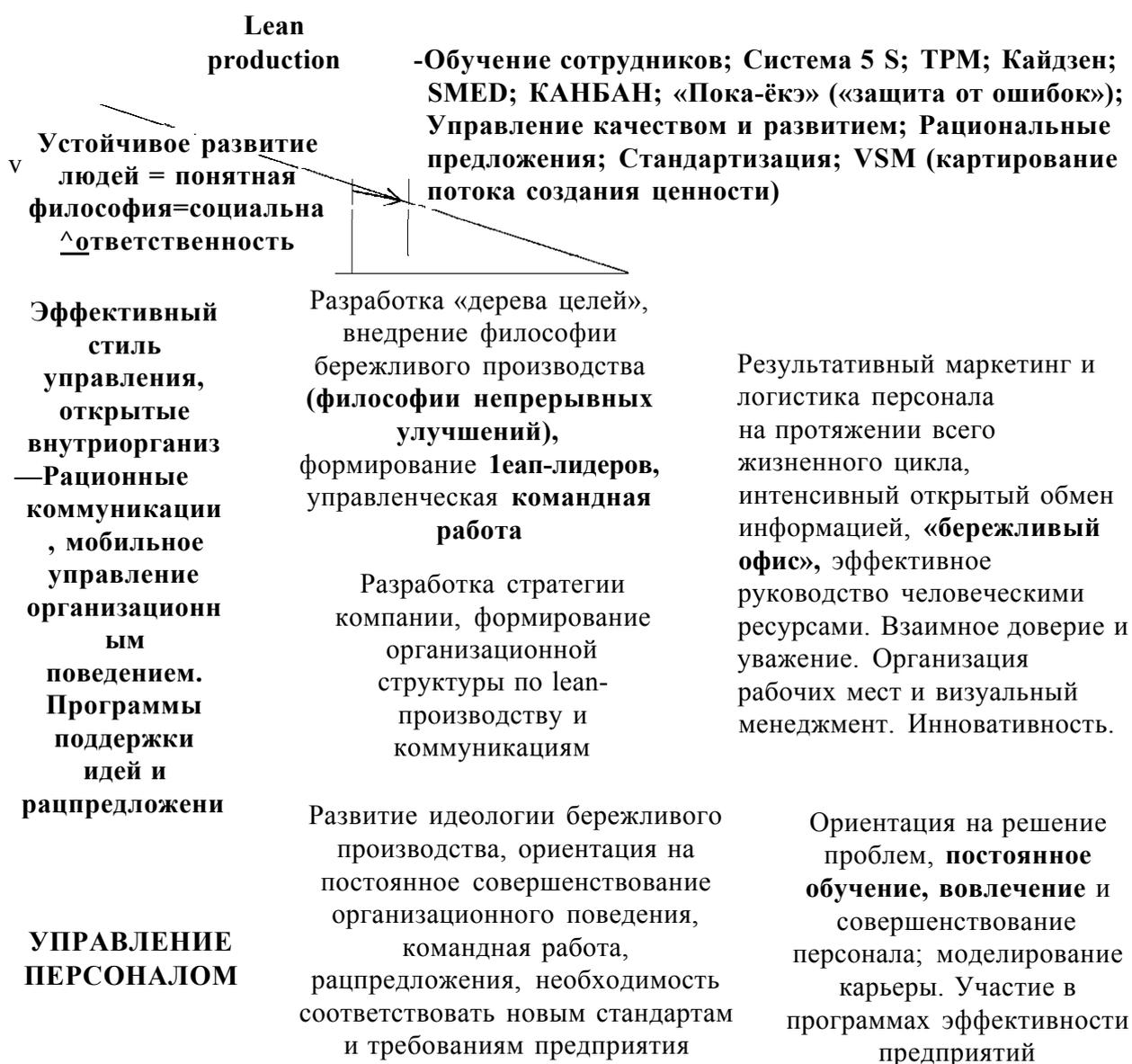


Рис. 1. Модель управления системой развития и использования персонала в условиях бережливого производства [составлено автором]

Lean философия непрерывных улучшений предлагает альтернативу крупным, долгосрочным, разрабатываемым и проводимым «сверху» реорганизациям - менее глобальные, но постоянные совершенствования, которые не только меняют ситуацию к лучшему, но и передают возможность позитивно влиять на условия и результаты своего труда самим работникам, превращая их из пассивных исполнителей в активных участников производственного процесса.

13 шагов от старта проекта до формирования lean-культуры.

*Первое направление - развитие людей:*

- 1) Социальная ответственность,
- 2) Лидерство, командная работа, лин-лидерство,
- 3) Лидерская стандартизация,
- 4) Визуализация,
- 5) Система постоянных улучшений,
- 6) Система обучения,
- 7) Производственный инструктаж (TWI),
- 8) Выявление и решение проблем PDCA,
- 9) Организация программы РПС,
- 10) Развертывание политики на основе «хосин канри»,
- 11) Взаимное доверие и уважение,
- 12) Безопасность и экологичность труда,
- 13) Культура внутриорганизационных коммуникаций, делегирования полномочий, проведения совещаний и мн.др.

*Второе направление - развитие процессов:*

- 1) Диагностика /Аттестация на основе КПСЦ,
- 2) Визуальный менеджмент и организация рабочих мест,
- 3) Управление потоками создания ценности,
- 4) Точно вовремя,
- 5) Стандартизированная работа,
- 6) Всеобщее производственное обслуживание (TPM),
- 7) Быстрая переналадка (SMED); повышение доступности оборудования,
- 8) Однопредметный поток и выравнивание,
- 9) Внедрение качества в процесс,
- 10) Штурм прорыв,
- 11) Статистические методы и Шесть сигм,
- 12) Лин-офис и лин в проектировании,
- 13) Эффективная логистика, лин-учет и расчет эффективности.

Выделим специфику и охарактеризуем основные элементы разработанной нами модели повышения эффективности деятельности руководителей, основанной на принципах бережливого производства, консультационных семинарах и тренингах (рис. 2).

Базовым элементом современной модели развития организаций должно стать эффективное производство, включающее обязательную подсистему бережливого производства. На наш взгляд, должны быть формализованы все бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности, прописана стратегия развития с учетом рисков и система мотивации высшего руководства, а также другие структурные положения, регламентирующие развитие и укрепления подсистем управления организационным поведением. Нужно исключить «мертвые» документы, стратегии, выхваченные из контекста методологии развития кадрового менеджмента.

Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливое управление»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки»). Следует отметить, что бережливое производство - это, прежде всего, бережливая самоорганизация персонала, основанная на бережливом мышлении, которое связано с культурой и ментальностью всех работников компании.

# Л

hd  
M  
W  
Я  
H  
Я  
та  
о  
S  
S  
S  
та  
H  
O  
O  
B  
та  
E  
W  
O  
O  
H  
M

<p>Проектный консалтинг (достижение цели в пределах согласованных сроков и бюджета)</p>	<p>Сертификация руководителей и специалистов по устойчивому развитию</p>	<p>Дистанционный лидер-коучинг(руководства предприятия)</p>	<p>Открытая учебно-практическая программа на собственной площадке по адаптированной программе</p>	<p>Целевая корпоративная программа устойчивого развития через многоуровневое обучение действиям и проектный офис Бережливого п-ва</p>
<p>Процессный консалтинг (достижение процессной цели)</p>	<p>Разработка системы мотивации на принципах БП. Защита проектов устойчивого развития и непрерывного совершенствования</p>	<p>Дистанционная поддержка проектов (коучинг процессной группы)</p>	<p>Открытые учебно-практические мероприятия на собственной площадке по типовой программе, в т.ч. с участием ведущих экспертов с проф. кейсами и проектными продуктами</p>	<p>Комплексная корпоративная учебно-практическая программа развития ПС</p>
<p>Экспертный консалтинг (анализ процессов, выработка будущего состояния и дорожной карты)</p>	<p>Тестирование руководителей и специалистов. Комплексный аудит ПС</p>	<p>Адаптированные учебные мультимедиа-материалы. Дистанционное обучение по адаптированной программе</p>	<p>Открытые учебно-практические мероприятия <i>на внешней площадке</i>, в т.ч. в головных учебных центрах</p>	<p>Корпоративные тренинги-практикумы по адаптированной программе. Штурм-прорывы</p>
<p>Экспертиза проектов и программ на собственной площадке, выработка рекомендаций</p>	<p>Самооценка уровня развития производственной системы. Мониторинг программы</p>	<p>Учебные мультимедиа-материалы. Дистанционное обучение по типовой программе</p>	<p>Бенчмаркингвые экскурсии к лидерам отрасли, в т.ч. выездные стажировки для профориентации</p>	<p>Корпоративные тренинги-практикумы по типовой программе</p>
<p>Экспертиза и разработка документов и методических материалов</p>	<p>Самооценка уровня развития руководителей и специалистов</p>	<p>Методическая литература и периодика. Агитационные материалы</p>	<p>Открытые конференции и профессиональные дискуссионные площадки</p>	<p>Корпоративные семинары и конференции</p>

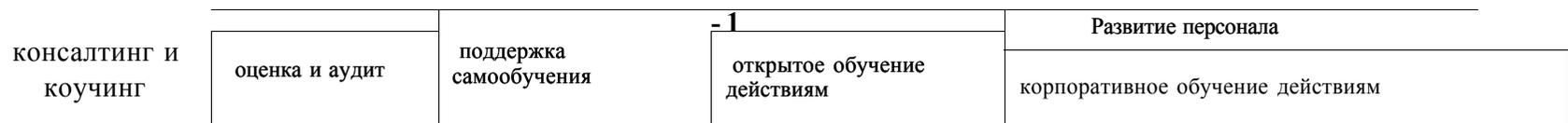


Рис. 2 Модель обучения руководителей и сотрудников для новой концепции бережливого производства [составлено автором]

Несмотря на функциональную разнонаправленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного развития компании. Концепция бережливого производства сосредоточена на важности уважительного отношения к сотрудникам и создании способов, позволяющих персоналу думать и предлагать улучшения. Руководитель сможет достигать цели совместной деятельности благодаря тому, что умножит свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно будет их использовать. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня. Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам и к себе порождают безынициативность, равнодушие и чувство вседозволенности. Осознание необходимости безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей является основой для создания новой корпоративной культуры на предприятии и укрепления лояльности. В последнее время стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников к компании и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников [1, с. 110].

Выделим 13 HR-идей для эффективного внедрения и развития бережливого производства:

1. Вовлеченность персонала,
2. Лидерство руководства,
3. Командная работа и мобильное управление организационным поведением,
4. Рациональные предложения,
5. Правильная кадровая политика,
6. Управление изменением сознания и ответственности,
7. Точно в срок как компетентность,
8. Умение видеть потери,
9. Подготовка специалистов,
10. Постоянное совершенствование,
11. НОТ,
12. Производственная педагогика,
13. Инициативность.

С некоторой долей условности, представим оптимальную модель развития бережливого производства на региональном уровне (рис. 3).

На наш взгляд, структурные компоненты современной модели эффективного развития организации в долгосрочной перспективе должны опираться, прежде всего, на традиционные составляющие: инструменты и меры операционного и стратегического управления, функциональные направления менеджмента (инновационный, производственный, кадровый, финансовый). Так как, согласно Э. Демингу [3, с. 289], самые серьезные проблемы, с которыми сталкивается менеджмент современной организации: отсутствие постоянства целей; сиюминутная выгода; система аттестации и ранжирования персонала; перескакивание управляющих с места на место; использование только количественных критериев - это препятствия, стоящие на пути к преобразованиям, которые он назвал «смертельными болезнями». И их проявление приведет к разрушению хозяйственной системы.

Таким образом, необходимость развития бережливого производства становится особенно важной в условиях перехода российской экономики на инновационный путь развития. Поэтому для рационального использования и применения инструментов Lean-производства на практике, руководителям организаций необходимо разработать стратегию развития организации, которая должна включать:

- 1) систему мероприятий для упорядочения и эффективности рабочей деятельности сотрудников;
- 2) прогрессирующую модель компетенций для талантливых работников;

3) программу по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива;

4) программу управления корпоративной культурой и организационным поведением на основе развития бережливого производства.

Предлагаемые мероприятия по развитию бережливого производства обеспечат реализацию потенциала предприятий для повышения конкурентоспособности как продукции, так и персонала, создадут условия, для привлечения и удержания высокопотенциальных сотрудников, а также аккумулирует механизм командной работы и организует работу по снижению потерь и эффективному управлению трудовыми ресурсами.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Третьякова, Л. А. Социально-экономические аспекты формирования организационной лояльности [Текст] / Л. А. Третьякова, Т. В. Целютина, Е. Ю. Кравченко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2018. - № 1 (68). - С. 107-115.

2. Ферару, Г. С. Современные подходы к управлению персоналом в условиях реализации Lean-технологий [Текст] / Г. С. Ферару // Иннов: электронный научный журнал. - 2016.- №3 (28). - URL: <http://www.innov.ru/science/economy/sovremennye-podkhody-k-upravleniyu/> (дата обращения: 19.10.2018 г.).

3. Филимонова, Ю. В. Повышение эффективности производства на основе применения инструментов концепции «Бережливое производство» [Текст] / Ю. В. Филимонова, Д. Д. Арсентьева // Вестник Ангарского государственного технического университета. - 2017. - № 11. - С. 283-289.

4. Черкасская, Г. А. Бережливое производство и инструменты организации управления производством [Текст] / Г. А. Черкасская // Вопросы науки и образования. - 2017. - № 11 (12). - С. 119-120.

5. Целютина Т.В. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография/Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина. -Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. -184 с.

#### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УНИВЕРСИТЕТЕ

**И.В. Чистникова**

г. Белгород, Россия

Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет

***Аннотация.** В научной статье рассматриваются возможности применения отдельных инструментов бережливого производства в научной деятельности университета с учетом национальных стандартов в области бережливого производства. В статье предложены инструменты, методы, рекомендуемые к применению в научной сфере университета.*

***Ключевые слова:** бережливое производство в научной деятельности, бережливая научная деятельность, бережливый университет.*