

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК [65.012.4 + 352/354](571.122)

*Аладко О. И., Боталова Л. И.  
Aladko O. I., Botalova L. I.*

### ПРАКТИКА РЕГИОНАЛЬНОГО ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ ПО ОБУЧЕНИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ТЕХНОЛОГИЯМ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ХАНТЫ-МАНСИЙСКОМ АВТОНОМНОМ ОКРУГЕ – ЮГРЕ

### PRACTICE OF REGIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT ON TRAINING OF MUNICIPAL SERVANTS IN LEAN PRODUCTION TECHNOLOGIES IN KHANTY-MANSI AUTONOMOUS OKRUG – UGRA

В статье рассматривается успешный опыт «Регионального института управления» по обучению муниципальных служащих применению lean-технологий. Особое внимание уделяется приемам и принципам обучения, вопросам мотивации к улучшению процессов. Показаны эффективные инструменты, улучшающие офисные процессы: канбан, визуализация, 5 S – и их применение в работе органов местного самоуправления.

The article considers the successful experience of the Regional Institute of Management of training municipal servants in the use of lean-technologies. It focuses on the teaching basics and methods, issues of motivation for process improvements. In addition, it presents and describes effective tools improving office processes: Kanban method, visualization, 5 S: the board game and their application in the work of local government.

*Ключевые слова:* бережливое производство, бережливый регион, lean-технологии, 5 S, улучшение офисных процессов, муниципальное управление.

*Keywords:* Lean production, Lean Region Concept, Lean production technologies, 5 S, office's processes improvement, municipal administration.

Актуальность данной статьи обусловлена несколькими факторами социально-экономических изменений в современной России, такими как: экономически обоснованная необходимость повышения производительности труда, обеспечение органов власти высокопрофессиональными кадрами, федеральным законодательством, регламентирующим реализацию национальных проектов, одним из которых является «Производительность труда и поддержка занятости населения» [1].

Тенденцией нашего времени стало активное и повсеместное внедрение технологий бережливого производства в практику работы предприятий, учреждений, бюджетных организаций, в деятельность органов государственного и муниципального управления. В связи с чем особое значение приобрели вопросы качественной подготовки государственных и муниципальных служащих к работе в условиях изменений, их обучению технологиям бережливого производства.

Под бережливым производством мы понимаем систему организации производственного процесса, позволяющую произвести больший объем продукции/услуг при меньших усилиях, на меньших производственных площадях и оборудовании при полном удовлетворении ожиданий потребителя [2].

Освещение проблемы обучения офисных работников, к числу которых можно отнести и муниципальных служащих, находит отражение в трудах как зарубежных, так и российских ученых и практиков.

По вопросам философии бережливого производства мы обращались к работам П. Эйкерса, М. Имаи, Т. Луйсера, Д. Теппинга [3; 4; 5].

Вопросы научной организации труда нами рассмотрены с опорой на российского теоретика А. К. Гастева и современные ГОСТы [2].

При изучении вопросов применения инструментов и технологий оптимизации офисных процессов мы обращались к работам Л. М. Джордж, М. Вейдера и других авторов [6; 7].

В вопросах построения бережливой корпоративной культуры нам близки идеи Ф. Семенычева [8].

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра включился в большую работу по оптимизации производства и повышению производительности труда в августе 2016 года, с принятием Концепции «Бережливый регион», стратегической целью которой является формирование культуры бережливого производства всех участников экономических отношений и, как следствие, повышение эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти всех уровней, предприятий и организаций [9].

Принятие Концепции «Бережливый регион» стало отправной точкой для предприятий и организаций автономного округа: началась работа по улучшению процессов и повышению производительности труда, освоению lean-технологий и инструментов бережливого производства, обучению большого количества людей, лидеров, обеспечивающих внедрение бережливого производства на местах.

На базе АУ "Региональный институт управления" в этот период началась успешная реализация программ дополнительного профессионального образования для муниципальных служащих по данному направлению.

Целью статьи является описание эффективной практики обучения муниципальных служащих технологиям и инструментам бережливого производства.

В 2017 году Региональным институтом управления совместно с компанией «Оргпром» (г. Екатеринбург) впервые было проведено обучение 22 глав крупных муниципальных образований автономного округа в очно-заочном формате.

На сегодняшний день имеется трёхлетний опыт обучения муниципальных служащих и сопровождения процессов внедрения инструментов бережливого производства в ряде муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

За 3 года «Региональным институтом управления» проведено 11 курсов повышения квалификации, 10 семинаров-практикумов, на которых обучились 398 человек: муниципальные служащие, работники подведомственных учреждений, в том числе работники муниципальных архивов, МФЦ, ЖКХ, здравоохранения, образования, культуры (библиотек).

В 2019 году успешно прошла апробация Фабрики процессов, учебной площадки, где практическое обучение принципам и инструментам бережливого производства осуществляется в интерактивном режиме с помощью имитации реальных процессов, выстроенных с использованием специально разработанных кейс-систем, мини-тренингов и деловых игр.

В рамках Фабрики процессов офисные процессы рассматриваются через создание и проигрывание реальных ситуаций, поиск потерь, картирование потоков создания ценности, тренировки по оптимизации процессов.

Здесь большое внимание уделяется работе с персоналом, инструментам мотивации к изменениям. За 2-3 дня на Фабрике происходит погружение служащих в lean-технологии,

в увлекательную игру, позволяющую массово и в сжатые сроки получить ключевые навыки по применению бережливого производства.

Компетенции обучающихся «прокачиваются» последовательно и комплексно. Модульно и системно проходит обучение:

- по оптимизации офисных процессов;
- по обеспечению управленческой инфраструктуры;
- по изменению образа мышления и поведения сотрудников.

Фабрика процессов реализуется по программам двух уровней: стартовое и углубленное обучение.

На Фабрике широко применяются как приобретенные продукты и разработки, так и собственные авторские деловые игры, игры-имитации, настольные игры, которые апробированы и доказали свою эффективность.

Очень важным инструментом является рабочая тетрадь, которая помогает слушателям в освоении инструментов бережливого производства, постижении lean-философии.

В процессе работы слушатели заносят в тетрадь свои наблюдения, сравнения, свои внутренние ощущения от знакомства с инструментами, решают кейсы, управленческие задачи, заполняют различные таблицы по ходу деловых игр и тренингов.

Например, практикум «Классификация потерь» состоит из последовательно заполняемых чек-листов по определению видов потерь (табл. 1), способам устранения/сокращения потерь (табл. 2), плана мероприятий по устранению/сокращению потерь (табл. 3) и чек-листа по построению карты возможностей (табл. 4).

*Таблица 1*  
**Чек-лист «Определение видов потерь»**

Виды потерь	Имеют ли место быть в практике администрации муниципального образования? (да/нет)	Источники /причины потерь
Запасы... <i>*в таблице перечислены 8 видов потерь</i>		

*Таблица 2*  
**Чек-лист «Способы устранения/сокращения потерь»**

Впишите виды потерь с положительным вектором из чек-листа 1	Возможно ли устраниить данные потери? (ДА/НЕТ)	Способы устранения/сокращения потерь: если «Да», то как устраниить если «Нет», то как сократить

*Таблица 3*  
**Чек-лист «План мероприятий по устранению/сокращению потерь»**

Мероприятия (меры) (по 1-2 на каждый, выбранный вид потерь)	Сроки устранения/сокращения (в диапазоне 1 календарного года)	Запланированный эффект Что улучшит эта мера (мероприятие)?

Таблица 4

**Чек-лист «Технологическая карта возможностей»**

Отвечая на вопросы, получаем технологическую карту возможностей совершенствования системы муниципального управления/управления подведомственной организацией.

Вопросы	Развернутые ответы
1. Может ли Ваше структурное подразделение быть пионером (флагманом, примером) внедрения бережливых технологий в практику муниципального управления/подведомственной организации?	<p><i>Назовите 2-3 условия при положительном сценарии</i></p> <p><i>Назовите 2-3 позиции риска</i></p>
2. Какие меры позволяют улучшить процессы взаимодействия всех структур ОМСУ в ходе реализации технологий бережливого производства?	
3. Как контролировать процессы внедрения улучшений?	

Региональным институтом управления была разработана и апробирована многофункциональная настольная игра «5S – порядок и прогресс!». Цель игры – обучить инструментам бережливого производства, мотивировать участников на улучшение офисных процессов.

С помощью игры можно быстро и качественно обучить технологии организации рабочего места, стандартизации процессов, кроссфункциональному командному взаимодействию, картированию потока создания ценности. Игра прошла двухлетнюю апробацию на курсах повышения квалификации муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, доказала свою эффективность и получила многочисленные положительные отзывы от участников.

Настольная игра «5S – порядок и прогресс!» рассчитана на индивидуальную и командную работу, помогает преодолеть сопротивление к изменениям, мотивирует коллектив на принятие изменений и стремление к улучшению рабочих и управленических процессов. Она может представлять интерес для широкого круга людей: руководителей и представителей предприятий, организаций, органов власти, lean-тренеров, преподавателей вузов, сузов. Игра может быть использована для обучения lean-технологиям людей разных возрастных групп: от работников предприятий до школьников.

В рамках работы на Фабрике процессов был сформулирован очень важный принцип обучения, который в дальнейшем помогает слушателям по возвращении на рабочее место внедрять полученные знания. Это принцип «трёх П»: понять, принять и применять! Перед тем, как браться за что-то новое, необходимо понять, утвердиться в своем понимании необходимости внедряемых изменений, их последствий и ответственности за предстоящие перемены. И руководителям, и специалистам необходимо время, чтобы осмыслить и принять новое, а затем начинать интенсивные тренировки по применению.

После практической отработки ряда инструментов на Фабрике процессов, пропадает страх неизвестности, они не кажутся навязываемыми, и процессы внедрения видятся реалистичными, а предлагаемые методы оптимизации – адекватными.

Набор инструментов, обучение которым проходит в рамках Фабрики процессов, тщательно подобран и включает только те инструменты, которые действительно могут пригодиться в офисных процессах. Отдельные инструменты АУ "Региональный институт управления" использует в своей работе. Например, офисный канбан, после внедрения

которого у руководителя появилась возможность наглядно оценить объем работ, вовремя реагировать на трудности, сокращать сроки взаимодействия, так как все сотрудники видят работу каждого.

Еще один инструмент, активно используемый «Региональным институтом управления», – визуализация. Анализируя объем выполненных работ по отделам и визуализируя результаты в таблице, руководитель оценивает загруженность отделов, количество выполненных/невыполненных работ, что позволяет оперативно реагировать на производственные процессы, повышая качество и скорость выполнения работ.

В течение последних трех лет АУ "Региональный институт управления" не только проводит обучение, но и тесно сотрудничает с рядом муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, помогая строить эффективные системы управления и сопровождая процессы внедрения бережливого производства. Например, в 2017 году с помощью «Регионального института управления» процесс бережливого производства был запущен в Администрации Нефтеюганского района. В этом году к администрации города присоединились сельские поселения и подведомственные учреждения: несколько школ и библиотеки. Первые результаты были видны уже через полгода, и коллеги, муниципальные служащие Нефтеюганского района, не останавливаются на достигнутом: постепенно совершенствуют свои процессы, улучшая работу органов местного самоуправления и подведомственных учреждений.

Большая работа была проделана в г. Лангепасе. Здесь бережливым технологиям обучены работники администрации города, подведомственных учреждений сферы культуры, спорта, образования и сотрудники МФЦ. В этом году прошли обучение 70 человек. Интерес к Фабрике процессов, созданной на базе «Регионального института управления», проявляют и соседние регионы. Представители Томской области приезжали на обучение и для обмена опытом.

Таким образом, полученные результаты удовлетворяют потребности муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в качественной подготовке муниципальных служащих автономного округа, способных впоследствии внедрить на местах инструменты, которыми они овладели на Фабрике процессов.

Преимущества обучения по системе «Фабрика офисных процессов» в том, что все инструменты, отработанные обучающимися в имитационных условиях, реально применимы в работе. Из большого набора инструментов каждый выбирает те, что могут быть внедрены в условиях отдельного муниципального образования.

Представленный опыт тиражируем, его можно применять не только при обучении муниципальных служащих, но и для широкого круга офисных профессий.

## Литература

1. О национальных целях и задачах стратегического развития Российской Федерации до 2024 года : указ Президента Рос. Федерации от 7 мая 2018 г. № 204. // Рос. газ. 2018. 9 мая.
2. ГОСТ Р 56020 – 2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь. Издание официальное. М. : Стандартинформ, 2014. 33 с.
3. Эйкерс П. А. 2-секундный Лин: как вырастить людей и построить бережливую культуру. М. : Альпина Паблишер, 2014. 153 с.
4. Имаи М. Гемба кайдзен. М. : Альпина Паблишер, 2017. 344 с.
5. Луйсер Т., Теппинг Д. Бережливое производство: от слов к делу / пер. с англ. А. Л. Раскина; под науч. ред. В. В. Брагина. М. : ОИА «Стандарты и качество», 2018. 132 с.

6. Джордж Л. М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / [пер. с англ.]. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
7. Вейдер М. Инструменты бережливого производства. М. : Альпина Паблишер, 2017. 160 с.
8. Семёнычев Ф. Визуализация для эффективности // Практика внедрения бережливого производства. URL: <http://leanbase.ru/vizualizaciya-dlya-ehffektivnosti/> (дата обращения: 28.10.2019)
9. О Концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре : распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19 авг. 2016 г. № 455-рп.