

LEAN-культуры // В сборнике: Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда (образование) Сборник материалов форума. Под научной редакцией Л.А. Зимаковой. 2018. С. 55-61.

3. Целютина Т.В., Власова Т.А. Культура бережливого производства как социально-экономический регулятор организационного поведения персонала // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 4-2. С. 301-309.

4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // The Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71-79.

5. Lynne Hambleton. Treasure Chest of Six Sigma Growth Methods, Tools, and Best Practices: A Desk Reference Book for Innovation and Growth. Prentice Hall, 2007. 864 p.

6. Mayo A. Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.

7. Meyer A., Tsui A., Hinings C.R. Configurational approached to organizational analysis// Academy of Management Journal. 1993. № 36 (10). P. 1175–1195.

8. Taiichi Ohno. Workplace Management. Gemba Press, 2007. 146 p.

9. Герасименко О.А. Ключевые бизнес-компетенции как экономическая категория [Текст] / О.А. Герасименко, Ж.Н. Авилова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2016. № 6. С. 273-277.

**Целютина Т.В.**

*Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет, г. Белгород*

**Авилова Ж.Н.**

*Белгородский государственный технологический  
университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород*

## **LEAN-ЛИДЕРСТВО В БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОИЗВОДСТВАХ**

Бережливое производство, это, прежде всего, концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь. Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливый менеджмент»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой

документооборот («бережливый офис»), производственные и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки»).

Следует отметить, что бережливое управление, во-первых, это ориентация на менеджмент процессов, потоков, вовлечение персонала через Lean-культуру, ментальность, ценностную мотивацию, во-вторых, – это, бережливая самоорганизация персонала, основанная на бережливом мышлении. Таким образом, концепция бережливого производства охватывает все процессы организации, включая процессы менеджмента, процессы мотивации, проектирования, НИР и ОКР, обслуживания, логистики и др.

Несмотря на функциональную разнонаправленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного функционирования и устойчивого развития организации. 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 оптимизации корпоративной культуры в организации и укрепления мотивации и лояльности персонала. В последнее время стало актуально и престижно говорить о развитии внутренних Lean-лидеров и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников.

Многие отечественные предприятия стремятся перейти от «фокуса» – «мотивации и поддержки хороших исполнителей» к «фокусу» – «стимулирования инициативы и поддержки решений снизу». Руководителям нужны в команду сотрудники-лидеры готовые генерировать идеи, самообучаться, уметь управлять собой и своим поведением. Приведем пример компетентностно-функциональной модели, разработанной на основе результатов программы TUNING в рамках проекта «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» [1]. Авторы исходили из того, что «компетенция – это квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность». Как нам представляется, данное определение наиболее близко к содержанию

управленческой функции современного Lean-лидера. «Под «моделью компетенций руководителя (лидера)» подразумевается, – по мнению авторов программы, – набор взаимосвязанных знаний, умений, навыков и ценностей, необходимых менеджеру для эффективной работы в организациях.

*Управленческая компетенция* – это «банк» навыков, практического опыта, знаний и умений, деловых качеств, которые позволяют быстро и эффективно принимать управленческие решения, с минимальным риском, для достижения конкретных целей (результатов).

*Когнитивные компетенции* (управление знаниями). Способности руководителя работать с большими массивами информации, управлять информационными каналами между своими структурными подразделениями, модифицировать процессы обучения и развития талантливых сотрудников в организации. Они включают в себя: концептуальное и аналитическое мышление, понимание сущности процессов организационного развития, распознавание проблем, определение их возможных причин и путей решения, поиск, анализ и мониторинг информации, видение и прогнозирование ситуаций внешней среды бизнеса, способность к самообучению и мн. др.

*Функциональные (специальные) компетенции*. Это компетенции, необходимые руководителю (лидеру) для решения актуальных задач, составляющих непосредственное содержание процессов и функций, за которые он ответственен и которые должен уметь делегировать: принятие стратегических управленческих решений, привлечение внешних и внутренних ресурсов компании для решения бизнес-задач, эффективное использование ресурсов организации, организация бизнес-процессов, тактическое и оперативное планирование, знание и применение мотивационных программ, формирование эффективной команды, самоорганизация и управление по целям и мн. др.

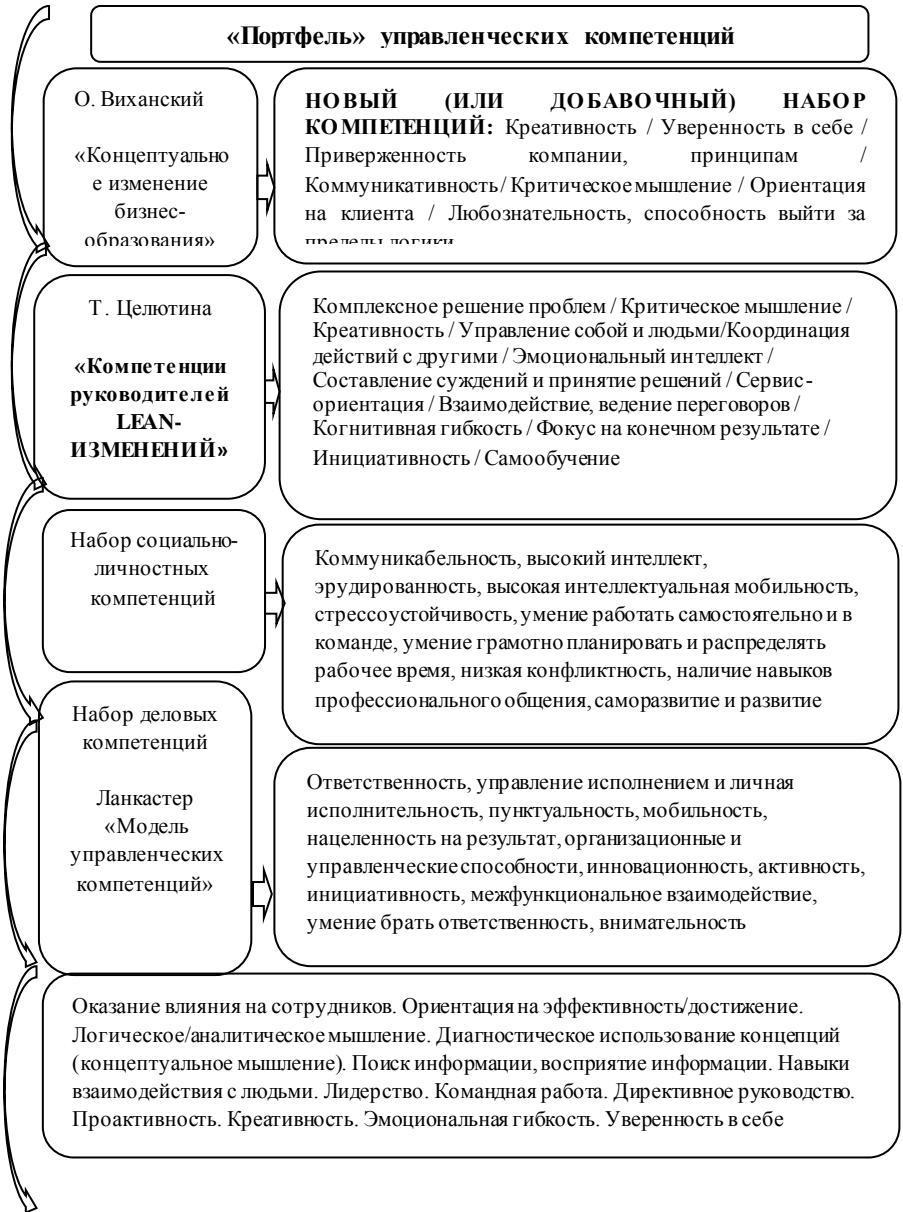
*Личностные компетенции*. Отражают способность лидера распоряжаться собственными ресурсами и, конечно, властью, способностью создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую цель, поддерживать творческую креативную активность, оказывать подчиненным поддержку, наделять их полномочиями. Включают в себя: бережливый менеджмент, проектное управление и командообразование, энтузиазм, оптимизм, позитивное мышление, стрессоустойчивость, способность взять на себя ответственность, личностную систему ценностей, амбициозность, уверенность, харизматичность, мобильность, способность к инновациям, креативность, нацеленность на результат и мн. др.

*Этические компетенции.* В их основе лежит склонность влиять на среду своего окружения, стремление к улучшению и кардинальному изменению существующей ситуации, способность действовать в условиях неопределенности, развитое самосознание. Включают в себя: понимание социальной значимости и ответственности бизнеса, знание основ кросс-культурного менеджмента, уважение к конкурентам и контрагентам, способность к спонсорству и меценатству, лояльность к компании, толерантность, соблюдение этики деловой среды, дипломатичность, порядочность, следование законам и нормам права».

Представим управленческие компетенции для руководителей-лидеров, которые актуализируются в наиболее популярных компетентностных моделях [3, 4, 10] (рис. 1).

*Лидерство* – управленческое взаимодействие, основанное на очень эффективном для данной ситуации сосуществовании различных источников власти и направлений для достижения цели конкретной организации.

*Lean-лидерство* рассматривается, с одной стороны, как новый тип производственных отношений и как культурная установка и ценность – с другой. Бережливое производство основано на новом поведении руководителей, менеджеров, специалистов, служащих и рабочих. Задача руководителей организации - преобразовывать лидерские мотивы персонала в систему поведения, ориентированную на потребителя, акционеров, постоянное улучшение и снижение потерь.



**Рис. 1. Рекомендуемый оптимальный «портфель» управленческих компетенций** (источник: составлено авторами)

*13 HR-идей про lean-лидеров [2].* Вовлеченность персонала. Это влияние на других людей.

2. Управленческий статус.
3. Командная работа.
4. Рациональные управленческие решения, быстрые предложения (уверен в себе на 1000000000000%).
5. В руках власть (властные ресурсы).
6. Управление изменением сознания и ответственности.
7. Точно в срок.
8. Понятная всем социальная позиция.
9. Лидер – символ эмоционально-психологической общности группы.
10. Постоянное совершенствование.
11. Справедливость.
12. Увлеченность.
13. Инициативность и т.д.

*Вовлечение персонала в бережливое производство* достигается за счет создания специальной среды в отношениях между работниками, в которой каждый может выполнять роли и функции, как правило, свойственные руководителям: планирование и организация деятельности, разработка стандартов, контроль, мотивация. Для реализации перечисленных функций специалистам, служащим и рабочим предоставляется право участвовать в межфункциональных командах и проектах по улучшению на разных уровнях управления в роли лидера группы, инициатора, эксперта и др.

Вовлеченный персонал – это когда на всех местах в компании, от производственной «передовой» до зала совета директоров, работают уверенные в себе, компетентные люди, которые полны энтузиазма в работе. Такие люди делают репутацию компании безукоризненной и воспринимают ее интересы как собственные, обеспечивая её процветание.

1. True North ("истинный север") – совокупность целей, объединяющих и направляющих организацию.

2. Goal Alignment (регулировка целей) – управление целями на разных уровнях организации, создание стимулов.

3. Accountability Process (процесс отчетности) – система межуровневых отчетов и структурированных совещаний, для обеспечения непрерывного совершенствования.

*Идеальные процессы* – результат управления при котором методы выполнения работ постоянно совершенствуются, количество потерь

сводится к минимуму, а проблемы качества и эффективности производства решаются быстро в местах их возникновения людьми, которые могут их решить наилучшим способом.

1. Intelligent Workplace (эффективная рабочая среда) – организация рабочего пространства, способствующего продуктивной работе с элементами визуального контроля.

2. Standard Work (стандартизированные процедуры) – выявление, документирование и совершенствование лучшего из известных способов выполнения работы.

3. Problem Solving (методы решения проблем) – применение структурированного эффективного метода решения проблем с целью исключения коренной причины.

*Истинное руководство* – такое поведение лидеров, которое примерами своих действий вовлекает персонал в процессы непрерывного совершенствования; лидеры выполняют роль наставников и передают персоналу свой опыт, формируют убеждения в коллективе, обеспечивая нужные результаты.

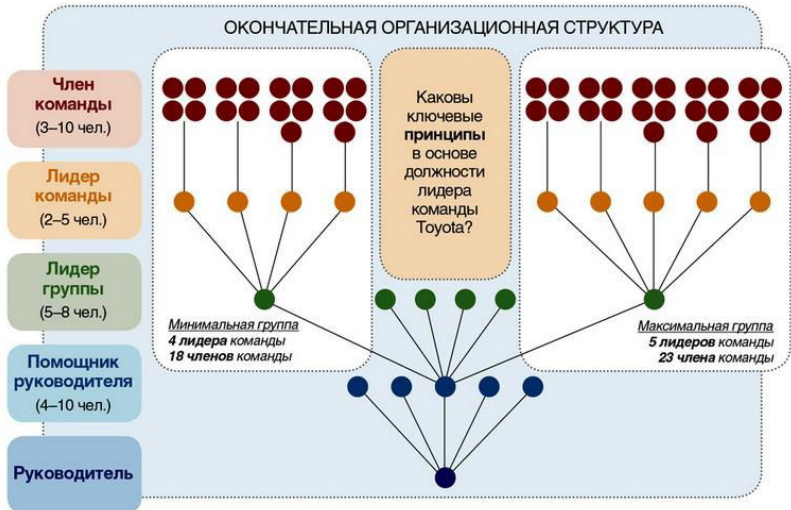
1. Leadership Routines (ката руководителя) – ежедневные процедуры лидера;

2. Engaging Leadership (способность вовлекать) – навыки создавать атмосферу, которая мотивирует коллектив начинать день с понимания своих и общих задач, а заканчивать – с чувством выполненного долга;

3. Team Performance Coaching (навыки эффективного наставника) – навыки создания командного духа, личной значимости и вклада в общую эффективность.

Главный тезис – устойчивое развития – это преобразования в умах и действиях персонала.

Лучшие предприятия обязательно имеют талантливое руководство. Новое глобальное Lean движение породило и новый тип управленцев, которые способны принять и эффективно применять на практике его методы, — это Lean-лидеры. Лидерство неоднородно. Во многих компаниях, например, активно применяется командно-контрольная модель управления, где руководитель — главный: только он принимает решения, формирует стратегию, видение, и делает это, отдавая приказы. Командно-контрольная система всегда идет сверху вниз, но это не лучший вариант. Управление в духе Lean антагонистично такой модели, поскольку в бережливом производстве много разных вариантов лидерства (рис. 2). Поэтому Lean-преобразования следует начинать с главного – смены стиля управления в компании.



**Рис. 2. Система лидерства (на примере предприятий «Тойоты»)**

Lean-лидерство начинается с базовых *ценностей кайдзен* — непрерывного совершенствования и уважения к людям. Это — истинные ценности. Это — принципиально иной уровень отношений с сотрудниками, благодаря чему те постоянно генерируют идеи, делятся ими с руководителями, а затем реализуют их на практике.

У системы Lean две основы — вызов и непрерывное улучшение. Если не будет вызова, значит, не будет непрерывного улучшения, и наоборот: процесс непрерывного улучшения порождает новые вызовы. И для их решения требуется развитие команды через развитие отдельных личностей, которые владеют инструментарием и, следовательно, будут знать, что делать в каждом конкретном случае.

Таким образом, всё упирается в командные усилия, которые, в свою очередь, аккумулируют усилия каждого индивидуума. В результате команда становится более компетентной и может решать уже более сложные задачи. Прирост ценности происходит только у людей, тогда как оборудование просто изнашивается. Однако прирост ценности человека возможен только через его развитие. Поэтому очень важно, чтобы у Lean-лидера был внутренний драйв, чтобы он сам хотел учиться. Формируется руководитель исключительно на основе собственной практики. Лидером становится только тот, кто способен контролировать ситуацию, анализировать данные и принимать самостоятельные решения. И если в компании этот навык распространяется на все уровни — от топ-



менеджмента до рабочих, созданный функционал дает кумулятивный эффект и проявляется всегда, когда возникают серьезные проблемы и приходится коллективно решать сложные задачи.

### *Литература:*

1. Программа подготовки управленческих кадров // Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/the-imd-world-competitiveness-yearbook/info> (дата обращения: 19.10.2019)
2. Целютина Т.В. Управление развитием персонала в условиях бережливого производства: 13 шагов от старта проекта до формирования LEAN-культуры // В сборнике: Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда (образование) Сборник материалов форума. Под научной редакцией Л.А. Зимаковой. 2018. С. 58-59.
3. Третьякова Л.А., Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Астахов Ю.В., Минаева Л.А., Проняева Л.И., Шаврина Ю.О. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: Монография. – Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. - 184 с.
4. Целютина Т.В., Власова Т.А. Культура бережливого производства как социально-экономический регулятор организационного поведения персонала // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 4-2. С. 301-309.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // The Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71-79.
6. Lynne Hambleton. Treasure Chest of Six Sigma Growth Methods, Tools, and Best Practices: A Desk Reference Book for Innovation and Growth. Prentice Hall, 2007. 864 p.
7. Mayo A. Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.
8. Meyer A., Tsui A., Hinings C.R. Configurational approached to organizational analysis// Academy of Management Journal. 1993. № 36 (10). P. 1175–1195.
9. Taiichi Ohno. Workplace Management. Gemba Press, 2007. 146 p.
10. Герасименко О.А. Ключевые бизнес-компетенции как экономическая категория [Текст] / О.А. Герасименко, Ж.Н. Авилова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2016. № 6. С. 273-277.