

УДК 005.54 DOI: 10.14451/1.230.165

Обучение «бережливым технологиям» внутренних клиентов на примере комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга

© 2024 **Ситов Александр Николаевич**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Технологии и организации перевозок. Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: a

.sitov@cipit.gov.spb.ru

© 2024 **Севастьянов Николай Викторович**

Ведущий специалист отдела реинжиниринга Управления развития инфраструктуры. Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: n.sevastyanov@cipit.gov.spb.ru

© 2024 **Кириллов Михаил Алексеевич**

Начальник Управления развития инфраструктуры. Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: m.kirillov@cipit.gov.spb.ru

Ключевые слова: мотивация, кайдзен, 7 видов потерь, обучение работе по оптимизации процессов, эффективный регион, реинжиниринг, фабрика процессов, деловая игра.

В настоящей статье проанализирован опыт проведения обучения инструментарию по внедрению lean-технологий в Комитете по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга.

Приведены основные сценарии мероприятий по обучению применению технологии бережливого управления. Обучение проводится специально созданным структурным подразделением – отдел реинжиниринга.

Создание комфортных условий для жизни граждан и ведения бизнеса является одними из ключевых направлений государственной экономической и социальной политики.

Для развития данных направлений Правительством Российской Федерации предлагается использовать процессный, клиентоориентированный подход на основе отечественных программ-

ных продуктов и исходить из потребностей «внешних заказчиков»: граждан, коммерческих и некоммерческих организаций.

Данный принцип также нашел отражение в индикаторах, характеризующих достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, определенных Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474, и КРІ высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и исполнительных органов субъектов Российской Федерации, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 04.02.2021 № 68 [5; 6].

По словам М. О. Дорошенко, «процессный подход к управлению, по мнению российских специалистов в области менеджмента, имеет ряд преимуществ:

- гибкость системы управления;
- высокая мотивация сотрудников;
- прозрачность организационной структуры и бизнеса в целом;
- ориентация на максимальное удовлетворение потребностей клиентов» [2].

В целях скорейшего и успешного внедрения данного подхода необходимо решить несколько задач:

- провести инвентаризацию существующих сервисов (услуг);
- определить целевые критерии их качества, исходя из требований «внешних заказчиков»;
- провести их реинжиниринг (оптимизацию), составить по ним стандарты операционных процедур и при необходимости обеспечить цифровизацию;
- обеспечить пост-контроль внедрения улучшений.

Деятельность Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга (далее – Комитет) направлена на разработку и реализацию государственной политики Санкт-Петербурга в сферах промышленности, инноваций и потребительского рынка, на координа-

цию деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в сфере развития промышленности и инновационной деятельности, агропромышленного комплекса, развития предпринимательской деятельности, в том числе среднего и малого бизнеса, потребительского рынка, а также на проведение государственной политики Санкт-Петербурга в сфере лицензирования отдельных видов деятельности, обеспечения продовольственной безопасности Санкт-Петербурга и государственного регулирования в данной сфере.

Одним из ключевых инструментариев Комитета в сфере повышения эффективности государственного управления является использование в практике процессного подхода. Учитывая изложенное, Комитет в 2020 году одним из первых исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга включился в реализацию совместной программы субъектов РФ и ГК «Росатом» «Эффективный регион».

Для реализации данной программы в Комитете, в том числе оптимизации внутренних процессов Комитета и подведомственных учреждений создано отдельное структурное подразделение – отдел реинжиниринга Комитета (далее – отдел реинжиниринга). Сотрудники отдела ответственны за внедрение технологий «бережливого производства» в государственном управлении. В своей работе отдел реинжиниринга основывается на опыте специалистов АО «ПСР» ГК «Росатом».

Заместитель генерального директора ГК «Росатом» Обозов С. А. отмечает, что «идеология ПСР – это логика борьбы с врагами (потерями), которые прячутся в любом процессе. Найти и уничтожить потери – вот смысл ПСР» [3].

Одним из направлений для достижения максимального результата в реинжиниринге является кайдзен (система постоянных улучшений). Это непрерывные улучшения, которые касаются всех управленческих и операционных процессов: начинаются с производства и заканчиваются руководством топ-уровня. Обязательным

условием для успешного внедрения системы является вовлечение всех сотрудников, от рядового специалиста до директора. Основная цель «Кайдзен» – производство без потерь.

В классической литературе по оптимизации производства выделяют 7 видов потерь, преследующих бизнес-процессы:

- перепроизводство;
- лишние движения;
- ненужная транспортировка;
- излишние запасы;
- избыточная обработка;
- ожидание;
- переделка/брак [4].

Современные эксперты выделяют еще 8 потерю – неэффективное использование человеческого потенциала.

Для эффективного внедрения системы постоянных улучшений необходимо постоянно обучать персонал: как уже работающих сотрудников, так и только принятых на работу.

Исходя из наработанного отделом реинжиниринга опыта, представляется целесообразным обучать сотрудников по двум обучающим программам.

- Краткий вводный курс, который представляет собой деловую игру, целью которой является отработка на практике основных подходов к оптимизации процессов организаций. Подходит для членов рабочих групп проектов и рекомендуется для всех вновь принятых сотрудников.
- Углубленная программа, целью которой является подготовить лидеров изменений и специалистов по внедрению «бережливых технологий» в организации.

Остановимся более подробно на содержании вышеуказанных образовательных программ для исполнительных органов государственной власти.

Краткий вводный курс

Данный образовательный трек рассчитан на 4 академических часа с очным присутствием обучающихся.

В начале данного образовательного трека в течение 15 минут обучающимся представляется следующие теоретические выкладки:

- «7 видов потерь»;
- система 5С;
- картирование.

Далее участникам обучения предлагается принять участие в деловой игре, в ходе которой необходимо провести оптимизацию процесса рассмотрения обращений граждан в виртуальном исполнительном органе государственной власти (ИОГВ).

Ниже представлено краткое описание текущего состояния моделируемого процесса:

Гражданин Иванов И. И. написал обращение в ИОГВ с просьбой выдать ему информацию о нахождении его в реестре предпринимателей.

Письмо было зарегистрировано в канцелярии ИОГВ, расписано в структурное подразделение по рассмотрению обращений для подготовки ответа.

Структурное подразделение по рассмотрению обращений запросило информацию в секторе по работе с подведомственными организациями, так как для подготовки ответа необходима информация из реестра, ведение которого осуществляет подведомственная организация.

Сектор по работе с подведомственными организациями направил официальный запрос на предоставление информации в подведомственную организацию.

Подведомственная организация подготовила необходимую информацию и направила ее в ИОГВ.

Письмо было зарегистрировано в канцелярии ИОГВ.

После получения ответа из подведомственной организации сектор по работе с подведомственными организациями направил информацию в структурное подразделение по рассмотрению обращений.

Структурное подразделение по рассмотрению обращений подготовило ответ заявителю.

В ходе деловой игры обучающимся необходимо:

- провести картирование текущего состояния процесса;
- выявить проблемы исходя из 7 видов потерь;
- смоделировать идеальное состояние процесса;
- сформировать целевое состояние процесса.

В ходе краткого вводного курса обучающиеся получают основные навыки по применению «бережливых технологий» на практике, что способствует созданию «бережливой среды» в организации.

Углубленная программа обучения

Данный образовательный трек рассчитан на сотрудников – «лидеров изменений», реализуется с очным присутствием обучающихся и включает в себя следующие теоретические темы:

- исторические аспекты внедрения «бережливых технологий»;
- этапы реализации проектов по улучшениям;
- управление изменениями;
- применение системы 5С;
- картирование;
- методики решения проблем;
- практический опыт реализации проектов по оптимизации процессов в ИОГВ;
- практический опыт по проведению инвентаризации процессов в организации.

Также в рамках углубленной программы обучения целесообразно проведение двух практических занятий:

- деловая игра (сценарий представлен выше);
- «фабрика процессов» – это тренировочный

полигон, на котором обучающиеся на основе реального офисного процесса применяют инструменты бережливости для его оптимизации.

В процессе прохождения «фабрики процессов» на основе реального офисного процесса участники на практике применяют инструменты бережливого производства, в том числе учатся находить 7 видов потерь, формулировать и решать проблемы, оптимизировать процессы.

Это полностью интерактивный обучающий формат, в котором сочетается теоретическое обучение и значительное количество практического материала.

Обучение проходит на основе моделирования процесса закупки товара для нужд ИОГВ.

Суть «фабрики процессов»:

- Моделируется ситуация по закупке товаров для нужд органа власти за определенное время. При проигрывании ситуации сотрудники видят на практике, что в рамках стандартного, «исторически сложившегося подхода» к офисной работе невозможно добиться поставленных целей.
- В ходе «фабрики процессов» бизнес-тренер рассказывает обучающимся основные принципы lean-технологии: «7 видов потерь», система 5С, картирование.
- На основе полученных знаний обучающиеся анализируют влияние методов бережливости на практике.

Важная особенность «фабрики процессов»: в процессе такого обучения участники видят взаимосвязь между внедрением lean-инструментов и повышением эффективности операционной деятельности организации.

Для формирования «бережливой среды» также необходимо проводить обучение будущих кадров. Для этого представляется целесообразным проводить соответствующие образовательные мероприятия на базе созданных Точек Кипения.

Данная практика успешно апробирована сотрудниками отдела реинжиниринга. Так в 2022–2023 гг. на базе Точек Кипения Санкт-Петербурга проведено 15 деловых игр, в которых приняли участие 200 человек, большинство из которых – студенты вузов.

Подготовка студентов, передача им «бережливого мышления» – важный шаг к формированию благоприятной «бережливой среды».

В целом обучение внутренних клиентов (сотрудников организации) и внешних клиентов (сотрудников предприятий и студентов) позволяет выстроить открытый диалог для решения существующих проблем при получении государственных сервисов, что в свою очередь благоприятно сказывается на предпринимательском климате Санкт-Петербурга.

Библиографический список

1. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – Эксмо, 2010. – 5 с.
2. Круликовский А. П., Декалюк А. О. Анализ проблем внедрения процессного подхода к управлению // Тенденции развития интернет и цифровой экономики : Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь–Алушта, 04–06 июня 2020 года. – Симферополь–Алушта : ИП Зуева Т. В., 2020. – С. 279–280.
3. Обозов С. А. Производственная система России – полный вперед! – 2022 : Информационный центр атомной отрасли. – 24 с.
4. Пособие для самостоятельного изучения: Производственная система Росатома. Базовый курс. – Академия Росатома. – 6 с.
5. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» / Сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обр. 14.12.2024).
6. Указ Президента РФ от 4 января 2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» / Сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46402> (дата обр. 14.12.2024).