

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Адаптация концепции бережливого производства для применения в органах государственного управления

Рыбаков Сергей Сергеевич

Студент

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия*

E-mail: koncopd@mail.ru

Отправная точка концепции бережливого производства - это ценность для потребителя. Ценность товара или услуги может быть определена только конечным потребителем, но создается ценность производителем. Во время процессов, которые непосредственно связаны с созданием товара или предоставлением услуги и создается ценность для потребителя. Однако кроме таких создающих ценность процессов в любой организации существуют также процессы, виды деятельности, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности для потребителя, то есть не нужны для предоставления товара или результативного оказания услуги. Такие процессы и виды деятельности определяются в концепции бережливого производства как потери[1].

Концепция бережливого производства направлена на систематическое выявление и устранение потерь. Исходя из этого, саму концепцию бережливого производства можно определить как набор методов и принципов, направленных на систематическую идентификацию и устранение тех видов деятельности, связанных с производством товаров или оказанием услуг, которые не создают ценности для потребителя.

Изначально этот подход предназначался для применения в частном секторе преимущественно для производственных процессов. Однако в последнее время многие принципы и методы этой концепции постепенно адаптируются учеными и консультантами для использования по улучшению эффективности процессов оказания услуг, а также административных процессов, как в частном секторе, так и в государственных структурах и некоммерческих организациях. Применение методов и инструментов концепции бережливого производства в государственном секторе обычно называют бережливым государством.

Для определения и устранения потерь в концепции бережливого государства используются в основном такие распространенные Lean-методы как картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping), кайдзен-мероприятия (Kaizen Events) и система 5С (5S)[2,3,6]. Также совместно с концепцией бережливого государства часто используется концепция Six Sigma[2,3,5].

Основой концепции бережливого производства, а значит и концепции бережливого государства, является систематическое определение и устранение потерь. Однако есть некоторые особенности в применении концепции бережливого производства к деятельности государственных органов.

Некоторые термины бережливого производства нуждаются в переопределении или замене. Например, понятие "потребитель" имеет в государственном секторе более сложный, комплексный смысл, так как регулируемые объекты, группы интересов и ответственность в целом могут иметь совершенно разные потребности и желаемые результаты[3].

Применение концепции бережливого производства в государственном секторе должно сопровождаться более осторожным подходом к определению содержания и ограничений проектов по улучшению для того, чтобы предотвратить изменения, которые могут повлечь за собой несоответствие результатов общественным интересам[3].

В государственных организациях существуют не только те потенциальные барьеры для внедрения программ бережливого производства, которые встречаются в организациях частного сектора, но также и дополнительные сложности и барьеры, уникальные для государственного сектора[5]. Эти барьеры стоит учитывать при реализации программ бережливого производства в государственных организациях.

Проблемы, общие с частным сектором:

1. Непоследовательная мотивация руководства из-за различных приоритетов, личных целей, политических обстоятельств.
2. Недостаток опыта и знаний руководства об улучшении организационных процессов.
3. Множество недокументируемых процессов, что мешает общему пониманию того, как услуги должны предоставляться.
4. Организационная культура, которая заставляет работников считать, что время, потраченное на улучшение процесса работы, менее ценно, чем время, потраченное на обычные рабочие обязанности.
5. Недостаток квалификации сотрудников для применения методов бережливого производства.

Проблемы, уникальные для государственных организаций:

1. Специфические для государственных органов схемы управления персоналом.
2. Жесткий законодательный контроль (процедур, работ и т.д.).
3. Особое отношение сотрудников к работе в государственных органах, обусловленное желанием стабильности и гарантии занятости.
4. Доходы государственной организации не привязаны к предоставляемой потребителям ценности.

Чтобы понять, как концепцию бережливого производства можно применить в государственных организациях, нужно выделить специфические черты и особенности организационных процессов в государственном секторе. Большинство процессов государственного сектора имеют следующие особенности[5]:

Исключительная важность информации, разнообразие, кросс-функциональность рабочих процессов, множество этапов передачи информации, многочисленные проверки, скрытые выгоды и издержки, отсутствие явной мотивации в ускорении работы по оказанию услуг.

Игнорируя эти особенности организационных процессов государственного сектора при проведении мероприятий по повышению эффективности, можно допустить множество ошибок. Например, такой ошибкой может быть концентрация усилий на ускорении оборота документов вместо улучшения качества информации, содержащейся в документах, или борьбы с неточностью предоставляемой информации. Также ошибками будут создание команды по улучшению процессов без участия сотрудников из всех департаментов, связанных с подготовкой и оказанием услуги; попытки решить локальные проблемы, которые создаются ошибками в коммуникациях между отделами, вместо решения самой проблемы плохой коммуникации и неинформирование работников обо всех этапах потока создания ценности. Для того, чтобы не допустить такого рода ошибок в процессе внедрения бережливого производства, и нужно учитывать специфику государственных организаций.

Литература

1. Д. П. Вумек, Д. Т. Джонс «Бережливое производство», Альпина Бизнес Букс, Москва, 2004.
2. Lean in Government Starter Kit. <http://www.epa.gov/lean/starterkit/resources/Lean-Starter-Kit.pdf>
3. Working Smart for Environmental Protection: Improving State Agency Processes with Lean and Six Sigma. <http://www.epa.gov/lean/toolkit/LeanGovtPrimer.pdf>
4. Lean Government Metrics Guide. http://www.epa.gov/lean/Metrics_guide.pdf
5. Improving Service Delivery in Government with Lean and Six Sigma. <http://www.businessofgove>