
ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА ЗА ЕФЕКТИВНО ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА LEAN В ОРГАНИЗАЦИЯТА

проф. д-р Юлия Йоргова
Бургаски свободен университет

Резюме. Ефективното прилагане на бизнес модели за оптимизиране на разходите и намаляване на загубите, за повишаване на конкурентоспособността на предприятието са ключът към дългосрочен успех и устойчивост по време на икономическа криза. Lean е концепцията, която е доказала своите възможности в производството, а вече и в сектора на услугите. Прилагането и като система за цялостно управление е мащабен и иновативен проект за организацията. За успешното му реализиране е особено важен екипът. Необходимо е мобилизиране на усилия и включване на хора от всички йерархични нива на организацията. За всеки участник трябва да бъдат ясно дефинирани неговата роля, функции и отговорности и необходимите за това компетенции. В този ред на мисли непрекъснатото обучение и усъвършенстване на човешките ресурси за компетентно и ефективно внедряване на Lean принципите в организацията е гаранция за успех. Целта на изследването е да се изяснят и анализират ролите, задачите и отговорностите, които персоналят би трябвало да изпълнява за ефективното прилагане на Lean концепцията в организацията. Дискутират се програмите за обучение на персонала в зависимост от задачите, които изпълняват служителите в Lean организацията. На тази база са формулирани изводи относно ролята на продължаващото професионално обучение и развитие на човешкия потенциал на организацията за изграждане на необходимите Lean компетенции.

Ключови думи: Lean; продължаващо професионално обучение; човешки ресурси

JEL: M1; M53

Въведение

Способността на една организация да създаде уникален бизнес модел е гаранция за постигане на конкурентно предимство. Дали това ще бъде постигнато чрез иновации, дигитална трансформация или прилагане на успешни управленски концепции и инструменти зависи от избраната стратегия. Безспорно е, че за реализирането на всяка една от тези посоки на действие са необходими добре обучени, квалифицирани и мотивирани човешки ресурси.

Една от определящите характеристики на качеството на човешкия потенциал е непрекъснатото обучение, изразяващо се в повишаване на равнището на образование, в разширяването, задълбочаването, обновяването на професионалната квалификация. Тази концепция трябва да заема централно, водещо място както в националната и регионалната политика по заетост и образование, така особено и в стратегиите и политиките на организациите. (Vladimirova 2020) Обучението и непрекъснатото развитие на персонала играят ключова роля при реализирането на иновационни проекти, свързани с промени в операционната функция, дигиталната трансформация или в цялостното управление на организацията.

Лийн (Lean) е една от известните концепции доказали възможностите си за успешна трансформация в управлението на организации, както в материалното производство, така и в сферата на услугите. Разработена и представена от Уомак и Джонс, (Womack, Jones 2003), концепцията Lean се основава на Производствената система на Тойота (TPS), която се състои от две основни идеи: уважение към хората и непрекъснато подобрене. Първата идея означава непрекъснато развитие на човешките ресурси, а втората е свързана с усъвършенстването на производствените процеси. Ето защо Lean трябва да се разглежда като система, а процесите на прилагането и в управлението на организацията са тясно свързани с развитието на хората (Liker 2004).

Уомак и Джонс допринасят за широкото популяризиране на концепцията Lean, изяснявайки основните ѝ принципи и възможностите, които следват от прилагането ѝ в организацията като стратегическо оръжие за постигане на високи резултати и конкурентоспособност. Основната цел на Lean е да ускори процесите чрез редуциране на загубите и отпадъците под всякаква форма, под която могат да бъдат открити. Lean помага на организациите да произвеждат и доставят продукти и услуги на най-ниска цена и възможно най-бързо. (Madhani 2022) Концепцията допринася за повишаване на ефикасността и ефективността на процесите и на качеството на продуктите. Методологията ѝ възприема базиран на знанието подход и се фокусира върху идентифицирането и елиминирането на всички дейности, които не носят добавена потребителска стойност, както и върху отстраняването на всички източници на отпадъци.

Lean цели формиране на нов начин на мислене и убеденост на персонала, че прилагането на нейната философия води до развиването на ценни умения, подобряване на собствената работа и работна среда и постигане на организационните цели. Концепцията разполага с широк набор от инструменти, които позволяват това да се изпълни, но е необходима подготовка на хората на всички нива за да се постигнат желаните резултати.

Целта в настоящото проучване е да се изяснят и анализират ролите, задачите и отговорностите, които персоналят би трябвало да изпълнява за ефективното прилагане на Lean концепцията в организацията. Да се дискутират типовете и насочеността на програмите за обучение на персонала в зависимост от задачите, които изпълняват служителите в Lean организацията. На тази база да се формулират изводи относно ролята на продължаващо обучение и развитие на човешкия потенциал на организацията за изграждане на необходимите Lean компетенции.

Подготовка за Lean трансформация и отговорности на ръководния екип

Първата стъпка при въвеждането на Lean в организацията е да бъде направена оценка за готовността ѝ да премине през тази мащабна трансформация. Тя трябва да се извърши от ръководителите, които имат най-задълбочен поглед върху функционирането на организацията и които са решени да търсят възможности за подобряване на работата и резултатите. В големите компании обикновено в ръководния екип на проекта Lean се включва мениджмънта от най-високо ниво като президент, изпълнителен директор и други, както и ръководителите на функционалните области – операции, човешки ресурси, стратегия и развитие и т.н. (Sarkar 2008)

Целият ръководен екип трябва да е убеден, че бизнесът се нуждае от тази промяна и да поеме отговорност за провеждането ѝ. Важно е екипът да свърже и координира очакваните резултати от прилагането на Lean като система за цялостно управление със стратегията на компанията. Това ще създаде необходимост от преосмисляне на визията, мисията, ценностите, организационната култура през призмата на промяната, която ще настъпи. На тази основа да се определят ясно дългосрочните и краткосрочните резултати, до които въвеждането на Lean системата за управление трябва да доведе. Наложително е на този етап да се определят измеренията – количествени и качествени, по които ще се следят постигнатите резултати в хода на проекта за въвеждането на Lean. За целта е необходимо да се оцени настоящото състояние, да се определи желаното състояние и очакванията за възможното бъдеще в дългосрочен план. Висшето ръководство трябва да поеме отговорността за формиране на екип за въвеждането на Lean в стратегията и цялостната дейност на организацията.

Нововъведенията, промените в организацията винаги предизвикват притеснения и стрес в хората. Важен момент при подготовката на Lean трансформацията е персоналят да не възприеме въвеждането на новите принципи като заплаха за своето работно място, възнаграждение, позиция. Част от служителите, осъзнавайки последствията от препроектирането на процесите за елиминиране на загубите и произтичащите от това ефикасност и увеличена производителност, биха се противопоставили на промените в работата им. Основателни са опасенията, че ако Lean трансформацията предизвика освобождаване на персонал, това би могло да доведе до провал, преди проектът да се разгърне напълно. (George 2003; Sarkar 2008)

За да бъде успешен и устойчив резултатът от въвеждането на Lean е необходимо цялата организация да бъде въввлечена в процеса на трансформация. Всеки един от персонала трябва да асимилира и приеме напълно отговорностите си и ролята, която ще му бъде възложена да изпълнява при реализиране на Lean проекта. Безспорно за целта е необходим план за подготовка на персонала, в който ясно да бъдат определени новите роли и отговорности на всеки един от служителите и съответното обучение по форма и съдържание.

Предвид спецификата в реализирането на стратегията за прилагане на Lean като система за цялостно управление на организацията е видно, че при

изясняване на ролите и отговорностите на хората и нуждите от адекватно обучение, трябва да бъдат условно обособени две групи персонал. Първата е ръководният екип, част от чиито отговорности вече бяха дискутирани. Втората група включва всички останали служители с техните конкретни трудови задачи. Друга особеност е, че след приключване на проекта по въвеждане на Lean системата, персоналът трябва да е подготвен за по-нататъшното и поддържане и устойчиво функциониране. Трябва отново да се подчертае ключовата роля на висшето ръководство от момента на зараждане на идеята за възприемане на Lean концепцията до пълното и прилагане в организацията. Това определя и сложността на процеса на селекция на конкретните хора за различните роли в това начинание. На проектния етап ще са необходими специалисти, които могат да водят и обезпечат изграждането на Lean системата за управление. Те ще играят ролята на двигатели на промяната. Докато след приключване на проектната фаза ще бъдат необходими кадри, които познават в детайли естеството на протичащите процеси и знаят как да ги поддържат устойчиви във времето.

При формирането на проектния екип, който по същество включва ръководни кадри от висше и средно ниво, трябва да се отчете и това, че основна предпоставка за прилагането на Lean системата е промяната на организационната структура. Основен аспект на новата структура е, че организацията се структурира около потоците на стойността на продуктовете линии. Възниква нова роля – на ръководители, отговарящи за потоците на стойността по продуктови фамилии. В екипа трябва да има специалисти отговарящи за процесите, мениджъри на промените, кадри осигуряващи методологичната част, отговарящи за развитието и иновациите, за работата с клиентите, наблюдаващи и контролиращи процеса на изграждане на Lean системата за управление и др. До приключването на проектния етап обикновено се сформира Lean звено, чиято задача е да поддържа устойчивост на постигнатите резултати. (Sarkar 2008)

Логично ролите, които се установяват и разпределят между членовете на екипа са в съответствие с възприетата методика за въвеждане на Lean концепцията. Sarkar (2008) в своя DEB-LOREX модел идентифицира десет роли на членовете на екипа за въвеждане на Lean системата в организация за услуги. Подобни ролеви модели могат да бъдат полезни при формирането на екипа, като се отчита спецификата на организацията.

Доколко ще бъде ефективна работата на проектния екип зависи в голяма степен от формулирането на точни критерии за избор на подходящите хора и наличието на организационна структура, осигуряваща условия за практическа реализация на проекта. Изборът на критерии за подбор на членовете на екипа е сложна и отговорна задача. За всяка позиция в екипа е необходимо да се конкретизират и формулират изисквания за набора умения и знания, позволяващи изпълнението на съответната роля. (Yorgova 2012)

Изискванията към служителите извън ръководния екип също трябва да са точно определени по отношение на необходимите компетенции за реализиране на промените в трудовете им задачи и отговорности. Особено важно е у всеки един от персонала да се създаде характерната за Lean нагласа

към непрекъснато подобрене на процесите и средата, в която изпълнява своята дейност.

Тук трябва да се отбележи важната роля на звеното за управление на човешките ресурси за създаване на условия за развиване на организационна култура, приемаща напълно Lean трансформацията. Специалистите по управление на персонала могат успешно да подпомагат ръководството на организацията при набирането и селекцията на таланти с опит в приложението на Lean. Те могат да бъдат полезни в разработване на план за компенсациите и стимулирането на кадрите, които ще са необходими за привличане на професионалисти от вън и задържане на талантите от организацията. Отговорност на това звено е планирането и координирането на обучението на целия персонал за същността и предназначението на Lean, както и осигуряването на най-добрите обучители за целта. Те трябва да осигурят включването в политиките за кариерно развитие, особено на ръководните кадри, критерии, по които да се проследява приноса им в разгръщането и утвърждаването на Lean системата в организацията. Тяхна задача е да изграждат и поддържат постоянна обратната връзка от персонала към ръководния екип за мненията и предложенията на хората, свързани с прилагането на Lean в организацията. Ролята на звеното за управление на човешките ресурси е да създава условия за промяна, която ще позволи навлизането на Lean дълбоко в организацията.

Обучение за изграждане на Lean компетенции

Придобиването на компетенции, изграждането и развитието на човешкия потенциал на организацията е ключов елемент в прилагането на Lean системата за управление. Компетенцията е успешно проявено съчетание, съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (желани нива на представяне) в дадена професионална роля в определена организация. (Томов 2010)

Или съдържанието на понятието компетенция не се изчерпва само с притежаваните от индивида знания и умения, а включва проявата на подходящи поведения в конкретната работна ситуация. Въвеждането на Lean системата предполага дълбока промяна на работната среда, което прави изключително важно придобиването на нови компетенции от персонала.

Етапите, през които преминава проектът по въвеждане на Lean система за управление и нейното устойчиво прилагане след приключването му предполага не еднократно, а продължаващо професионално обучение и развитие на човешкия потенциал на организацията в съответствие с изпълняваните трудови задачи. По тази причина в началото на проекта организацията може да използва външни доставчици на обучение. Но след определен период от време трябва да осигури условия за непрекъснатото обучение на персонала със собствени ресурси. Прилагането на Lean изисква ефективно работеща инфраструктура за изграждане на необходимите компетенции, проследяване и отчитане регулярно на напредъка на индивидуално и на организационно ниво.

Необходимостта от непрекъснато обучение и организационната култура, която се изгражда в организация с Lean система за управление на

практика я превръща в обучаваща се организация. В изследванията си за този тип организации, сравнявайки ги по определени критерии с традиционните, Атанасова (2015) посочва техни характерни особености. Споделените ценности в обучаващата се организация са съвършенство и организационно обновяване. Управленският стил е характерен с насочване и подкрепа към персонала. При определяне на стратегията се взема предвид мнението на широк кръг сътрудници. Отличително умение на персонала е учене за генериране на знание. Между отделни структурни звена се създават работни групи. В Lean организацията споделена ценност е стремежът към обновяване и непрекъснато подобрене. Ръководният екип е този, който подкрепя всеки един от персонала в усилията му да се обучи и изпълни новите си задачи. Lean се вгражда в стратегията на организацията и налага преосмисляне на мисия, визия, ценности и организационна култура, което не би могло да се осъществи без включването на множество служители. Потоците на стойността, които имат централна роля в Lean организацията пресичат всички функционални области на организацията, което налага необходимостта от работни групи, включващи специалисти от различните звена, най-малко на проектния етап. Изучаването и прилагането на Lean инструментариума, създава в служителите умение за генериране на знание.

Анализът на ролите и отговорностите на различните групи персонал при въвеждането и прилагането по-нататък на Lean системата посочва, че е необходимо да бъдат разработени програми за обучение, които да са релевантни на тези роли и да развият точните компетенции за успешното трудово представяне на всеки един от служителите. Очевидно е, че подготовката за въвеждане на Lean трябва да включва като начало обучение по базови разяснителни програми, предназначени за всички служители на организацията. Целта им е да се представят основните принципи и начин на мислене, които концепцията съдържа. Да се осветли мястото на всеки един в Lean системата и да се отговори на въпроса какво да очаква и какво може да получи при новите условия. Важно е базовите програми да бъдат насочени към промяна на нагласите на хората към откриване на загубите и непрекъснато подобряване на процесите, в които участват. Те трябва да включват и едно популярно представяне на инструментите и техниките на Lean, които позволяват да се оптимизират и усъвършенстват работната среда и процеси. Този тип програми, през които трябва да преминат обучението си всички служители, са краткосрочни и биха могли да бъдат проведени в рамките на няколко часа или ден. Може да се каже, че те ще са постигнали до голяма степен целта си, ако успеят да повдигнат завесата пред неизвестността и промяната, която носи със себе си Lean в организацията.

Както вече беше дискутирано, ръководният екип на организацията е натоварен с най-голяма отговорност за успешното вграждане на Lean системата и това определя и необходимостта от обучение по специализирани програми. В съдържателно отношение те трябва да представят детайлно Lean системата, нейните компоненти и взаимовръзки. Да дават познания за това как тя се свързва със стратегическите цели на организацията и как функциите на организацията да се съгласуват с тях. Предназначението на програмите за

ръководния екип е да развият стратегическото мислене и способностите за успешна комуникация и съвместна работа на членовете му. Важно е те да включват и компетенции за управление насочено към непрекъснато подобрене. Не на последно място ръководният екип трябва да бъде подготвен за това как да управлява промените, които ще настъпват, отчитайки влиянието им върху персонала, мотивацията и ефективността от работата му. Ръководителите се нуждаят от придобиване на умения за мотивиране на персонала за прилагане на Lean принципите в работата им.

За да се осигури устойчивост на прилагането на Lean системата в организацията е необходимо обучението на персонала да продължи и след приключване на проекта по въвеждането и. Това предполага необходимостта от подготовка и на кадри, които притежават знания и умения за използване на широката гама от инструменти и техники на Lean концепцията. За тези специалисти би трябвало да се организира обучение по програми, включващи теоретични и практико-приложни модули. В зависимост от конкретните им задачи и ниво на отговорности в програмите могат да бъдат включени теми, свързани с откриване на загубите, методи за визуализиране на процесите, намаляване на производствения цикъл, процесите на оценка, подходи за решаване на проблеми при прилагане на Lean и др.

Известно от практиката е и провеждането на обучения за придобиване на сертификат за владене на компетенции за реализиране на конкретни дейности в Lean системата. Този тип програми са предназначени за подготовка на: експерти в научното познание за Lean; оценители на Lean системи; експерти в обучението по дискутираните по-горе програми; одитори и др. (Sarkar 2008) Сертифициращите програми валидират компетенциите на отделни служители в определена област и могат да бъдат полезни за кариерното им развитие.

Изводи

Успешното прилагане на Lean като система за цялостно управление на организацията изисква специфични компетенции от персонала. Lean е базирана на знанието и ориентирана към постигане на непрекъснато подобрене на процесите и работната среда, както и към развитие на човешкия потенциал. Това обосновава и ключовата роля на продължаващото професионално обучение на персонала на всички нива. Вграждането на Lean система за управление в организацията е дълбока трансформация, която включва два етапа – на въвеждане и на устойчиво прилагане. Не е възможна успешната реализация на това стратегически важно решение на висшия мениджмънт без необходимото специално обучение на всеки един от персонала. Философията на Lean концепцията, изискванията към компетенциите на ръководния екип и персонала, необходимостта от запазване на устойчивостта на постигнатите резултати показват, че Lean организацията по-скоро може да се определи като обучаваща се организация.

БЛАГОДАРНОСТИ

Проучването е финансирано по Проект “Нагласи на българските предприемачи и мениджъри към продължаващото професионално образование

и обучение на човешкия ресурс в организацията”, договор №КП-06-Н65/12 от 12.12.2022г., Фонд „Научни изследвания“ 2022г.

ЛИТЕРАТУРА

АТАНАСОВА, М. 2015. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. Теория и практика., София: Авангард Прима, с. 75. ISBN 978-954-323-681-7

ВЛАДИМИРОВА, К. 2020. За ролята и предизвикателствата за продължаващото обучение *Развитие на човешкия потенциал: от знания към компетенции*, сп. Икономически и социални алтернативи, брой 3, 108-122, Достъпна на: <https://doi.org/10.37075/ISA.2020.3.09> [видяна 2023-05-30].

ЙОРГОВА, Ю. 2012. Формиране на екип за прилагане на концепцията Lean в организация за услуги, сб. "Съвременни управленски практики VII. Проекти и региони", БСУ, 423-431. ISSN 1313-8758

ТОМОВ, Т. 2010. Управление на човешките ресурси чрез разработване на компетентностни модели, сп. „Труд и право”, кн. 9, с.31, ISSN 1312-94-81

GEORGE, M. 2003. *Lean Six Sigma for service, How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, New York, McGraw-Hill, ISBN 0-07-141821-0

LIKER, J.K. 2021. *The Toyota Way, 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw Hill, New York, ISBN 978-1-260-46851-9

MADHANI, P. 2022. Lean Six Sigma deployment in HR: enhancing business performance. *Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 22, Nos. 1/2*, 75 – 97, Available from: DOI:[10.1504/IJHRDM.2022.10045527](https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2022.10045527) [viewed 2023-05-30]

SARKAR, D. 2008. *Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements*, ASQ Quality Press, ISBN 978-0-87389-724-2

WOMACK, J. P., D.T. JONES. 2003. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, 2nd ed., NY: Free Press, ISBN -13: 978-0743249270

REFERENCES

АТАНАСОВА, М. 2015. Obuchenie i razvitie na choveshkite resursi v organizatsiite. Teoriya i praktika., Sofiya: Avangard Prima, s.75. ISBN 978-954-323-681-7

VLADIMIROVA, K. 2020. Za rolyata i predizvikelstvata za prodalzhavashtoto obuchenie *Razvitie na choveshkiya potentsial: ot znaniya kam kompetentsii*, sp. Ikonomicheski i sotsialni alternativni, broy 3, 108-122, Available from: <https://doi.org/10.37075/ISA.2020.3.09> [viewed 2023-05-30].

YORGOVA, Y. 2012. Forming a team for implementation of Lean concept in a service organization, *Contemporary Management Practices IX: Projects and regions*, BFU, 423-431. ISSN 1313-8758

ТОМОВ, Т. 2010. Управление на човешките ресурси чрез разработване на компетентностни модели, сп. „Труд и право”, кн. 9, с.31, ISSN 1312-94-81

GEORGE, M. 2003. *Lean Six Sigma for service, How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, New York, McGraw-Hill, ISBN 0-07-141821-0

LIKER, J.K. 2021. *The Toyota Way, 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw Hill, New York, ISBN 978-1-260-46851-9

MADHANI, P. 2022. Lean Six Sigma deployment in HR: enhancing business performance. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 22, Nos. 1/2, 75 – 97, Available from: DOI:[10.1504/IJHRDM.2022.10045527](https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2022.10045527) [viewed 2023-05-30]

SARKAR, D. 2008. *Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements*, ASQ Quality Press, ISBN 978-0-87389-724-2

WOMACK, J. P., D.T. JONES. 2003. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, 2nd ed., NY: Free Press, ISBN -13: 978-0743249270

STAFF TRAINING FOR EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE LEAN CONCEPT IN THE ORGANIZATION

Abstract: The effective implementation of business models to optimize costs and reduce losses, to increase the competitiveness of the enterprise are the key to long-term success and sustainability during economic crisis. Lean is a concept that has proven its capabilities in manufacturing and now also in the service sector. Implementation also as a comprehensive management system is a large-scale and innovative project for the organization. The team is particularly important for its successful implementation. It is necessary to mobilize efforts and involve people from all hierarchical levels of the organization. For each participant, their role, functions and responsibilities and the necessary competencies must be clearly defined. In this line of thinking, continuing training and improvement of human resources for competent and effective implementation of Lean principles in the organization is a guarantee of success. The purpose of the study is to clarify and analyze the roles, tasks and responsibilities that personnel should perform for the effective implementation of the Lean concept in the organization. The programs of personnel training are discussed depending on the tasks that employees perform in the Lean organization. On this basis, conclusions are formulated regarding the role of continuing professional training and development of the organization's human potential for building the necessary Lean competencies.

Keywords: Lean; continuing professional training; human resources

JEL: M1; M53

✉ **Prof. Yuliya Yorgova, PhD**
ORCID ID: 0000- 0002-3553-1392
Burgas Free University,
Burgas, Bulgaria
E-mail: yulia@bfu.bg