

Эдуард КОНДРАТЬЕВ

ОБУЧЕНИЕ КОНКУРСОМ — ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УЛУЧШЕНИЯ

Часть 1

- На чем основан метод обучения конкурсом?
- Каковы принципы метода обучения конкурсом?
- Что показало сравнение метода обучения конкурсом с другими методами обучения стандартным операционным процедурам (СОП)?

ВВЕДЕНИЕ

Известно, что самый простой способ обучения — инструктаж. Он удобен при массовом обучении, но не годится при обучении мастерству, которое предполагает использование обратной связи с итерационной коррекцией [1].

На практике часто задачей развития производственной системы (ПС) предприятия в условиях российской экономики является быстрое и в то же время достаточно глубокое изменение компетенций исполнителей. Тактика внедрения новых СОП и производственного инструктажа требует высокого квалификационного уровня низового звена управления, например владения TWI (Training Within Industry — обучение на производстве) или его аналогов. Но что делать, если мастера не обучены? Как быстро, массово, с хорошим эффектом перейти на внедрение и использование стандартов? Необходимо задействовать механизмы вовлечения сотрудников и мотивации. Для компаний, вступивших на путь бережливости, есть возможность комплексного использования лин-инструментов. Речь идет о создании нового, более эффективного метода обучения, основанного на следующей схеме:

- разработка (уточнение) СОП;
- проведение конкурса (соревнования) среди персонала операционного уровня;
- групповое обсуждение и оптимизация СОП;
- использование новой СОП в работе.

Начав с обзора теоретических основ проблемы, проанализируем действия участников и эффективность об-

учения в случае использования традиционной связки инструментов «СОП + инструктаж» на российских предприятиях и нового метода «обучение конкурсом = СОП + конкурс + улучшения СОП + инструктаж».

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретическими и методологическими основами обучения и производственного инструктажа в данной статье являются методика TWI, работы М. Педлера, П. Сенге [2] в области обучения действием, С.Б. Есельсона в области эволюции методов тренинга, М. Ротера и Дж. Шука, а также системно-институциональная теория развития персонала Э.В. Кондратьева.

Согласно гипотезе С.Б. Есельсона [3], в современной подготовке персонала используются тренинги четырех поколений: развитие навыка (начало XX в., тейлоризм), тренировка поведения, соответствующего определенным стандартам (1950—1970 гг.), тренинги человеческого самоопределения, в которых с помощью видеотехники и тренинговой группы открывается возможность изменения своего поведения, и занятия по освоению человеком некоторой философии жизни для осмысления своего места в мире, своей работы, самоопределения и построения отношений с коллегами. Очевидна тенденция изменения акцентов обучения от технической составляющей (навыки и техники администрирования) к социальной составляющей (выстраивание отношений) и культурно-философской (освоение новых философий).

Так, привычный инструктаж является жестким вопло-



Ключевые слова: стандартная операционная (рабочая) процедура, инструктаж, обучение действием, обучение конкурсом.

ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИИ «ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ» ТАКОВЫ: В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ НАД РЕАЛЬНЫМИ ЗАДАЧАМИ (А НЕ НАД УПРАЖНЕНИЯМИ) УЧАСТНИКИ УЧАТСЯ ДРУГ У ДРУГА, А НЕ У «УЧИТЕЛЯ»

щением технократического стиля обучения персонала. А техника TWI предполагает встраивание социальной составляющей в обучение. Метод обучения Ч. Аллена (основа техники TWI) включал четыре шага: подготовку, презентацию, применение и проверку. Программная концепция TWI, появившаяся в 1940 г., содержала следующие разделы: рабочий инструктаж, методы работы, рабочие отношения и разработка программ обучения. Внедрение программы TWI на предприятиях США за период с мая 1943 г. по сентябрь 1945 г. обеспечило повышение объема производства, сокращение времени на обучение, экономию рабочей силы, уменьшение отходов и снижение жалоб [4].

На обучении в процессе деятельности и решения реальных проблем в группе делается акцент в работах Р. Реванса, М. Педлера, П. Сенге и др. [5]. По мнению А. Павлуцкого и коллег, «суть «обучения действием» наиболее емко отражают пять ключевых элементов: проблема, человек, группа, действие и обучение» [6]. Принципиальные особенности технологии «обучение действием» таковы: в процессе работы над реальными задачами (а не над упражнениями) участники учатся друг у друга, а не у «учителя». Они сильно мотивированы тем, что, работая на внедрение полученных результатов, а не на подготовку доклада, плана или рекомендаций, имеют редкую возможность начать свою карьеру в данной организации с нуля» [6].

Недавние исследования коучинга и деятельности японских сэнсэев, описанные в работах М. Ротера и Дж. Шука, демонстрируют важность овладения технической составляющей улучшений (ката совершенствования) как через выстраивание отношений (генти гембуцу¹), так и через изменение себя и освоение новых философий (карта наставничества).

Описанный в статье метод обучения конкурсом является одним из практических решений, основанных на системно-институциональной методологии развития персонала (Э. Кондратьев) [7]. В частности, он базируется на следующих принципах.

Принцип создания среды. Эволюция организации возможна только тогда, когда индивидуумы, группы и все организационные единицы находятся в постоянном процессе обучения. В этом случае индивидуальное обучение проходит в контексте организационного

обучения и коллективного научения. Базовым элементом изменения является культура предприятия.

Принцип «аутопоззиса» (самовоспроизводства) персонала. Не нарушая преемственности организационных процессов, управленческий персонал в процессе ежедневной оперативной работы и постоянного обучения изменяет свои установки, переходя к новой концепции управления и закрепляя ее.

Принцип изменения коммуникативной метрики в ходе развития персонала. Воспроизводство коммуникаций со смещением акцентов на смысл существования предприятия — самый эффективный эволюционный путь комплексного развития организации, путь рождения новых институтов.

Принцип итеративного изменения на основе обратной связи.

Принцип выращивания команды изменений. Изменить организацию означает изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, способы действия, характер отношений и т.п. Для этого «выращивается» инновационное ядро (так называемая «команда изменений») — команда инсайдеров, испытывающих острую неудовлетворенность ситуацией и обладающих потенциалом эволюционно изменить организацию. Здесь соединяется «наследственность» с «изменчивостью». Их путь начинается с создания ядра как носителя концепции обновления до формирования стационарной инновационной структуры, пронизывающей все подсистемы предприятия.

Принцип многослойности знания. На более ранних этапах развития приоритетно используются технические (экономические) механизмы, затем социальные и впоследствии — культурные. Методы развития персонала изменяются от наставничества и научения к развитию навыков, далее — к обучению действием и обретению знания методом онтосинтеза.

Принцип комплексного воздействия. Развитие персонала планируется и осуществляется на нескольких уровнях: управленческом (постановка целей), организационном (создание команды изменений и рабочих групп), методическом (разработка программ обучения), мотивационном (вовлечение через рефлексию и направленность на позитивные изменения) и культурном (развитие оргкультуры, тиражирование успешного опыта), обеспечивая разномодальное воздействие.

Принцип критической массы состоит в том, что, когда значительная часть сотрудников предприятия

¹ Гембуцу (Gembutsu) — материальные объекты, находящиеся непосредственно на рабочем месте: готовые детали, станки, инструменты, брак.

включается в определенные коммуникации, следует «цепная реакция». Дальнейшее распространение является результатом самоорганизации. Желательное условие следующее: каждый из участников должен быть лучшим в своей области.

СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ

Сравним алгоритмы обычного внедрения СОП и обучения конкурсом (табл. 1). СОП — это документально оформленный набор инструкций или пошаговых действий, которые надо осуществить, чтобы выполнить ту или иную работу. При обычном внедрении СОП мастер или технолог осуществляет несколько замеров исполнения определенной операции и фиксирует их в специальной таблице. Затем он анализирует индивидуальную работу операторов для вычленения наилучших приемов. Иногда привлекает для этой работы одного-двух лучших сотрудников, выслушивает их мнения (что, однако, не гарантирует учета этих мнений). Далее оформляет СОП, утверждает ее и проводит инструктаж с соответствующими отметками в журнале. Следующий шаг — контроль исполнения — остается, как правило, на совести руководителя.

Как предлагаем действовать мы. Процедура начинается с видеофиксации исполнения СОП лучшими операторами. Появившаяся запись становится предметом группового обсуждения, что в итоге приводит к трансформации представления членов бригады об операции и обсуждения ненужных и лучших практик. После оформления СОП как сборника лучших практик, обсужденных в группе, объявляется конкурс, где СОП становится регламентом конкурсного задания. Вывешиваются объявления и формируется экспертное жюри, в состав которого входят мастера, начальник цеха, начальник производства, директор по РПС и другие руководители, которым небезразлична судьба участка. Публичное проведение конкурса сопровождается

видеофиксацией выполнения СОП всеми участниками, фиксацией результатов и обратной связью (анализом выполнения) со стороны членов жюри в присутствии коллег, мастеров и остальных наблюдателей. Следующие шаги направлены на формирование и укрепление корпоративной культуры улучшений. Во-первых, это грамотное подведение итогов, публичное оглашение и визуализация результатов (итоговая таблица, фото лучших, репортажи для корпоративного ТВ, газеты, видео лучшего выполнения СОП) [8]. Затем проводится улучшение СОП (времени и действий) по результатам лучших исполнений, ее утверждение и стандартный инструктаж. Здесь следует отметить, что для эффективного визуального управления мы рекомендуем хранить лист инструктажа в конверте, расположенном на тыльной части СОП, — тогда каждый и всегда имеет возможность проверить дисциплину инструктажа. Кроме того, мы используем лист контрольных замеров выполнения операций, который также хранится на тыльной части СОП.

Что же мы имеем в итоге? (См. табл. 1.)

1. Если при обычном внедрении вовлеченность персонала составляет один-два человека, с которыми мастер обсуждает или на примере которых готовит СОП; то при обучении конкурсом мы имеем 100% принявших участие.

2. Интенсивность воздействия в несколько раз выше. Действительно, вместо привычной методики инструктажа и беседы с двумя «счастливчиками» (п. 2 обычного внедрения) мы предлагаем семь шагов воздействия: групповое обсуждение (100% участие); знакомство с правилами конкурса (сто процентное участие); персональное исполнение (сто процентное участие); обратная связь со стороны мастера, начальника участка, начальника производства (100% участников); просмотр исполнения операции коллегой (на практике 1—5 раз, чаще 2 раза); обсуждение итогов конкурса с коллегами

Т а б л и ц а 1

ОБЫЧНОЕ ВНЕДРЕНИЕ СОП	ОБУЧЕНИЕ КОНКУРСОМ	ПРЕИМУЩЕСТВА МЕТОДА «ОБУЧЕНИЕ КОНКУРСОМ»
Замеры исполнения определенной операции. Анализ индивидуальной работы операторов для вычленения наилучших приемов (иногда с учетом мнения одного-двух лучших сотрудников). Оформление СОП. Проведение инструктажа. Осуществление контроля исполнения	Видеофиксация индивидуального исполнения операторами. Трансформация представления членов бригады об операции вследствие группового просмотра видео и обсуждения лучших практик. Оформление СОП как сборника лучших практик, обсужденных в группе. Объявление конкурса, где СОП превращается в регламент конкурсного задания. Публичное проведение конкурса с видеофиксацией и обратной связью (анализом исполнения) в присутствии коллег, мастера, начальника участка, начальника производства. Подведение итогов, публичное оглашение и визуализация результатов (итоговая таблица, фото лучших, репортажи для корпоративного ТВ, газеты, видео лучшего выполнения). Улучшение СОП (времени и действий) по результатам лучших исполнений. Инструктаж. Последующий контроль операций	Рост вовлеченности персонала. Рост интенсивности воздействия. Трансформация представления членов бригады об операции, вместо запоминания. Стопроцентная обратная связь при обсуждении результатов исполнения. Рост статуса обучения, в связи с участием руководства. Начальство становится ближе к подчиненным. Публичная установка на улучшение Очевидная самореализация для победителей

МЕТОД «ОБУЧЕНИЕ КОНКУРСОМ» ПОРОЖДАЕТ БОЛЕЕ ГЛУБОКИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ РАБОЧЕГО ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА И ЗАКЛАДЫВАЕТ ФУНДАМЕНТ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ КАК ЛИЧНО СОТРУДНИКА, ТАК И ОРГАНИЗАЦИИ

(90% участников); привычный инструктаж по улучшенной после конкурса СОП (сто процентное участие);

3. При групповом обсуждении видеозаписи происходит не просто ознакомление с новым способом работы, а трансформация представления членов бригады об операции. Профессиональные тренеры давно знают этот механизм и используют видеозапись в процессе тренинга личной эффективности.

4. Качество обратной связи по результатам его исполнения гораздо выше в силу двух причин. Во-первых, это персональная обратная связь, во-вторых, — комплексная обратная связь со стороны непосредственного руководителя, руководителей высших рангов, участвующих в конкурсе, и коллег, «болеющих» друг за друга.

5. Повышается статус обучения во всей компании в связи с участием руководства в конкурсе. Интересно, что, присутствуя на конкурсе, руководство не только поднимает свою репутацию в глазах подчиненных, но и начинает лучше разбираться в деталях, воплощая принцип «генти гембуцу» («иди в гемба»²). Старшие руководители вынуждены «демонстрировать мастер-класс» подачи обратной связи подчиненному для младших руководителей, что работает на повышение их профессионализма, а в итоге — на улучшение взаимодействия. Наконец, участие руководства ускоряет процедуру стимулирующего поощрения победителей.

6. Если все вышесказанное действительно происходит, то в компании изменяется восприятие работниками начальства: вместо «надзирателя-контролера» мастер приобретает репутацию «тренера-одаривателя», и постепенно формируется доверительная атмосфера, что является краеугольным камнем развития ПС.

7. Публичная установка на улучшение является носителем новой корпоративной культуры непрерывных улучшений (кайдзен). Эта культура, безусловно, важна для развертывания человеческого потенциала, поскольку лишь он и возможность его реализации определяют границы развития наших российских предприятий.

8. Очевидная самореализация для победителей. Конкурс дает возможность продемонстрировать профессионализм не на словах, а на деле. Многие «тене-

вые» лидеры оказываются в ситуации подтверждения «статус-кво». При этом у них есть шанс показать себя не только в роли «лучшего исполнителя», но и «достойного тренера». Таким образом, происходит публичный «естественный отбор» резерва на выдвижение.

Еще одно сравнение методик проведем по модели развития А. Павлуцкого [9], который утверждает, что существует «семь способов существования и развития»: послушание, приспособление, соотнесение, познание на опыте, экспериментирование, связывание и посвящение.

Обычное внедрение СОП гарантированно «активирует» лишь первый способ — «я делаю только то, что мне сказали» — и содержит потенциал для «активации» второго и третьего способов: «при необходимости я вношу неприципиальные изменения, приспособляю и манипулирую» и «я начинаю понимать, почему «правильно делать так, как сказали», и принимать идеи, которые лежат в основе действий».

Обучение конкурсом в обязательном порядке активирует четвертый способ — познание на опыте: «Я начинаю анализировать свой собственный опыт и сознательно создавать собственные значения», — поскольку предполагает участие каждого и анализ исполнения (см. табл. 1) с последующей визуализацией результатов всех участников. Наконец, следующий способ обучения конкурсом — «Улучшение СОП по результатам лучших исполнений» (см. табл. 1) — предполагает активацию пятого способа — экспериментирования: «На базе собственного понимания я начинаю создавать новые «знания», раздвигая границы уже известного и используемого». Более того, применение метода в организации предполагает использование цеховой администрации и шестого способа — связывания: «Я стремлюсь обнаруживать связи, целостность происходящего и получаю возможность быть одновременно моей уникальной сущностью и частью существующего сообщества, собранного из других «уникальных сущностей» (см. табл. 1). А некоторым откроется и последний — посвящение: «Я посвящаю себя работе с другими, изменяя и совершенствуя весь этот целостный мир».

Таким образом, использование в качестве шкалы улучшений модели способов развития А. Павлуцкого показывает, что метод «Обучение конкурсом» порождает более глубокие трансформации рабочего поведения человека и закладывает фундамент успешного развития как лично сотрудника, так и организации.

² Гемба (Gemba) — совокупность процессов, добавляющих ценность для потребителя; место, где происходят события. «Идти в гемба» — оценка процессов непосредственно на рабочем месте, первый принцип гемба кайдзен. — Прим. ред.

ПАРАМЕТР	R-МЕНЕДЖМЕНТ	L-МЕНЕДЖМЕНТ
Движущая сила	Принуждение, приказ	Вовлечение, целеполагание
Люди	Источник проблем, сбоев и поломок, участие людей в которых нужно минимизировать, заменяя их работу машинами	Источник изменений (идей, улучшений, неожиданных решений), помощники и последователи, работу которых следует облегчать
Обеспечение организационного порядка	Контроль «за» ³	Доверие, мотивация
Коммуникации	Ограниченные (формальные) коммуникации, детерминированные должностными рамками	Сетевые, неформальные коммуникации, рассчитанные на оптимизацию решения задачи

Последнее сравнение связано с представлениями о доминирующем стиле управления в организации. В качестве полярных принято выделять репрессивный менеджмент (R-менеджмент) и менеджмент лидерства (L-менеджмент) [10]. Если обратиться к табл. 2, то вывод о том, для какого типа менеджмента более подходит метод «Обучение действием», очевиден.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ

Современные задачи развития российских производственных систем связаны с необходимостью быстрого и глубокого изменения компетенций исполнителей и культуры производства.

Развитие методологии обучения персонала шло от обыкновенного инструктажа (простота и массовость) к обучению действием (развитие навыков самосовершенствования через решение конкретных проблем и обучение друг у друга). Предлагаемый метод «Обучение конкурсом» опирается на вовлечение участников процесса в изменения с целью улучшить производственный процесс, активно используя неформальную обратную связь на основе дружеских отношений. Формула «Обучение конкурсом = СОП + конкурс + улучшения СОП + инструктаж» обретает эффективность лишь в случае активного группового взаимодействия.

Преимуществами нового метода являются: рост вовлеченности персонала, трансформация представления об операционных действиях, вместо запоминания, стопроцентная обратная связь при обсуждении результатов выполнения, повышение статуса обучения, изменение восприятия «начальства» в гуманистическую сторону, самореализация победителей и публичная установка на улучшение производства. В отличие от обычного внедрения СОП, опирающегося на такие способы существования и развития человека, как послушание, приспособление и соотнесение, метод «Обучение конкурсом» активирует и последующие способы развития: познание на опыте, экспериментирование, а также связывание и посвящение.

³ Дело в том, что в реальности функция контроля претерпевает деградацию. Вместо изначального предположения о «контроле чего-либо» (предположительно процесса), сегодня даже в должностных инструкциях, положениях о подразделениях и меморандумах кадровой политике в 90% случаев мы сталкиваемся с выражением «контроль за кем-то или за чем-то». На практике это выливается в видимость контроля, некоторое действие, задача которого «указать на ошибки и расхождения», а вовсе не «дать грамотную обратную связь, корректирующую неверные действия».

НАШ МЕТОД СПОСОБСТВУЕТ
СТАНОВЛЕНИЮ ЛИДЕРСКОГО ТИПА
МЕНЕДЖМЕНТА, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ
ВАЖНЕЙШИМ УСЛОВИЕМ ПЕРЕХОДА
К КОРПОРАТИВНОЙ БЕРЕЖЛИВОЙ
КУЛЬТУРЕ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ротер М.** Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб.: Питер Пресс, 2014.
2. **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
3. **Есельсон С.Б.** Большой обман бизнес-консультирования сегодняшнего дня // Юридический мир. — 2006. — № 11. — С. 40—50. <http://hpsy.ru/public/x2670.htm>.
4. Обучение на производстве (Training Within Industry - TWI): Корни бережливой промышленности // http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=427:obuchenie-na-proizvodstve-twi&catid=38&Itemid=90.
5. **Педлер М.** Практика обучения действием / Пер. с англ. — М.: Гардарики, 2000. — 334 с.
6. **Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О.** Обучающаяся организация — будущее лучших компаний // Управление персоналом. — 2001. — № 1. — С. 71, 72.
7. **Кондратьев Э.В.** Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность. — Пенза: ПГУАС, 2012. — 337 с.
8. **Кондратьев Э.В., Голяев Е.В.** Вовлечение персонала в деятельность предприятия: экран производственной системы // Методы менеджмента качества. — 2013. — № 10. — С. 40—46.
9. **Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О.** Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций // Управление персоналом. — 2001. — № 2. — С. 14.
10. **Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П.** Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 186 с.

Эдуард Викторович КОНДРАТЬЕВ — доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (ПГУАС), директор по качеству ОАО «Визит», лин-консультант