

Эдуард КОНДРАТЬЕВ

ОБУЧЕНИЕ КОНКУРСОМ — ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УЛУЧШЕНИЯ

Часть 2¹

- Каким образом оценивалась результативность метода «Обучение конкурсом»?
- На что направлен метод «Обучение конкурсом»?
- В чем состоят преимущества обучения конкурсом в сравнении с традиционным внедрением стандартных операционных процедур (СОП)?

ВВЕДЕНИЕ

«Визитной карточкой» метода «Обучение конкурсом» является вовлечение сотрудников в улучшения СОП в целях повышения эффективности производственного процесса с активным использованием неформальной обратной связи на основе дружеских отношений. Формула **«Обучение конкурсом = СОП + конкурс + улучшения СОП + инструктаж»** обретает свою максимальную эффективность лишь в случае активного группового взаимодействия. В отличие от обычного внедрения СОП, опирающегося на послушание, приспособление и соотнесение, метод «Обучение конкурсом» активизирует и такие способы развития, как познание на опыте, экспериментирование и связывание себя с определенной средой. Наконец, наш метод способствует становлению лидерского типа менеджмента, что является важнейшим условием перехода к корпоративной бережливой культуре.

ОЦЕНКА ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДА

Чтобы экспериментально оценить результативность метода «Обучение конкурсом», мы использовали наблюдение и двухгрупповой эксперимент (обучение двух групп обычным и новым способом) с последующей оценкой результатов работы и контролем знания стандарта. Замеры были проведены автором в ОАО «Визит» (г. Кузнецк) при внедрении СОП «Переналадка разливной машины» и СОП «Расстановка поддонов готовой продукции» (табл. 1).

При выполнении СОП «Переналадка разливной машины» средние результаты группы, прошедшей обучение конкурсом, оказались выше, чем лучший результат группы, обученной с помощью обычного инструктажа (см. табл. 1). Все члены первой группы улучшили время выполнения СОП, а во второй группе зафиксирован случай невыполнения СОП с первого раза. Возникает вопрос: «А есть ли мотивация у управленческого звена проводить обычный инструктаж при условии, что они интуитивно чувствуют его бесполезность?» Действительно, улучшение на 2,8% крайне несущественно и находится в пределах статистической ошибки. Совершенно другое дело — улучшение показателя на 20,3%.

Данные замеры существенно изменили отношение к экспериментальному методу. Поэтому вторую, важную в тот период, СОП для водителей погрузчиков «Расстановка поддонов готовой продукции» решили полностью выполнить по методу «Обучение конкурсом» (табл. 2). Время выполнения СОП, предложенное для конкурса, составляло 3 мин 8 с.

Применение метода позволило существенно улучшить время СОП в практике лучших исполнителей и сделать новые результаты достижимыми для всех работников. Кроме того, конкурс дал возможность зафиксировать все расхождения с СОП. Их анализ и адресное устранение способствовали повышению качества выполнения СОП у исполнителей, допустивших эти расхождения.

Важным моментом в реализации метода является внесение изменений в СОП (рисунк). В приведенных

¹ Начало см.: «Стандарты и качество», 2015, № 4.



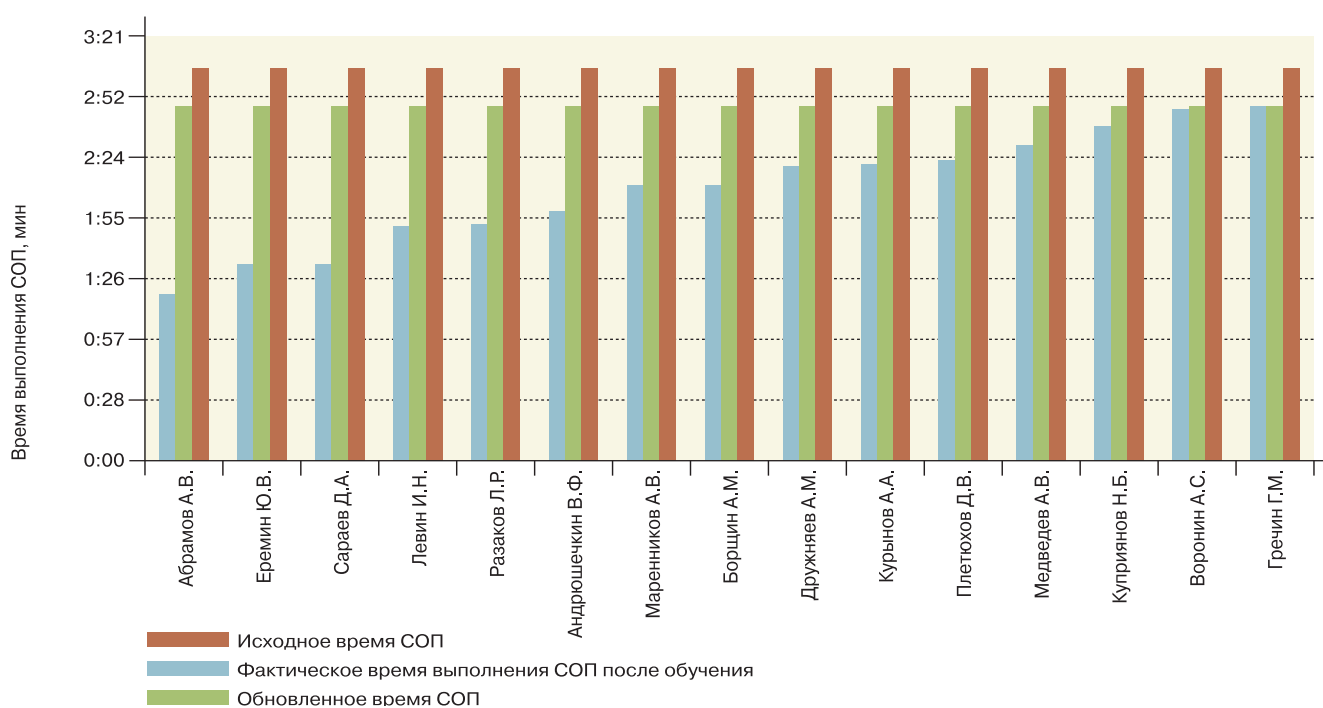
Ключевые слова: стандартная операционная (рабочая) процедура, инструктаж, обучение действием, обучение конкурсом, лин, кайдзен, вовлеченность персонала, обратная связь.

Т а б л и ц а 1

ФИКСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ		ПЕРВАЯ ГРУППА (ОБУЧЕННАЯ С ПОМОЩЬЮ КОНКУРСА)	ВТОРАЯ ГРУППА (ПРОШЕДШАЯ ОБЫЧНЫЙ ИНСТРУКТАЖ)
Среднее время переналадки до обучения (по данным карт операторов), мин : с		29:00	29:00
Время переналадки по стандарту, мин : с		14:28	14:28
Фактическое время переналадки после обучения, мин:с (процент улучшения, %)	среднее	11:32 (20,3%)	14:04 (2,8%)
	минимальное	9:28 (34,6%)	12:44 (12%)
	максимальное	13:05 (9,6%)	15:27 (-6,8)
Улучшение стандартного времени, мин : с		2:56 (20,3%)	0:28 (3,2%)
Новое время выполнения СОП, мин : с		13:05	—

Т а б л и ц а 2

ФАМИЛИИ	ФАКТИЧЕСКОЕ ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СОП ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ, МИН:С	Число допущенных расхождений с СОП	УЛУЧШЕНИЕ ВРЕМЕНИ СОП, МИН:С	УЛУЧШЕНИЕ, %
Абрамов А.В.	1:20	—	1:48	57,4
Еремин Ю.В.	1:31	1	1:37	51,6
Сараев Д.А.	1:33	1	1:35	50,5
Левин И.Н.	1:51	—	1:17	41,0
Разаков Л.Р.	1:52	1	1:16	40,4
Андрюшечкин В.Ф.	1:57	1	1:11	37,8
Маренников А.В.	2:10	—	0:58	30,9
Борщин А.М.	2:11	2	0:57	30,3
Дружняев А.М.	2:19	—	0:49	26,1
Курынов А.А.	2:20	—	0:48	25,5
Плетюхов Д.В.	2:23	2	0:45	23,9
Медведев А.В.	2:30	1	0:38	20,2
Куприянов Н.Б.	2:39	3	0:29	15,4
Воронин А.С.	2:49	—	0:19	10,1
Гречин Г.М.	2:50	—	0:18	9,6



МЫ СЧИТАЕМ, ЧТО НОВОЕ ВРЕМЯ СТАНДАРТА — ЭТО ТАКОЕ ВРЕМЯ, ЗА КОТОРОЕ **ЛЮБОЙ** СОТРУДНИК В СОСТОЯНИИ КАЧЕСТВЕННО ВЫПОЛНИТЬ СОП

примерах новое время СОП уменьшилось и составило: по переналадке разливной машины — 13:05 (вместо 14:28, т.е. сократилось на 7,4%), по расстановке поддонов готовой продукции — 2:50 (вместо 3:08, т.е. сократилось на 9,6%). Мы считаем, что новое время стандарта — это такое время, за которое **любой** сотрудник в состоянии качественно выполнить СОП. В нашем случае — это максимальное время выполнения процедуры в группе. Дело в том, что механизм улучшения уже заложен в процедуру конкурса. Вовлеченный и заинтересованный работник — лучший эксперт в поиске возможностей улучшения СОП.

Итак, сравнение результатов позволяет говорить о существенном росте результативности работы исполнителей при использовании обучения конкурсом. Однако на этом его потенциал не исчерпывается — он является методической основой создания организационных институтов микроуровня, возникающих в процессе многократного повторения управленческих действий, направленных на решение типичной задачи². Именно такие микроинституты, возникающие в создаваемой руководителями среде лин-культуры³, и обеспечивают устойчивую конкурентоспособность производственных систем предприятий.

В развитии производственной системы принято выделять три подхода, которые также называют тремя уровнями, или тремя шагами, становления бережливого предприятия: инструментальный, создание обучающегося предприятия и развитие производственной культуры на основе лин⁴. Обсуждаемый метод имеет внешние признаки «инструментального подхода», однако, по сути, направлен на решение задач последующих этапов. Он порождает взаимодействие людей и процессов при активном участии менеджмента, когда создается система отношений с оригинальными инструментами, идентичными конкретной производственной системе, формируются и закрепляются корпоративные ключевые компетенции. И далее в процессе систематического обучения решению проблем на рабочем месте и вовлечению персонала предприятие обретает свою индивидуальность, ценности и традиции.

² Кондратьев Э.В., Голяев Е.В. Вовлечение персонала в деятельность предприятия: экран производственной системы // Методы менеджмента качества. — 2013. — № 10. — С. 40–46.

³ Lean Production — «бережливое производство», лин. — Прим. ред.

⁴ Развитие производственных систем. Стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство. — СПб.: Питер, 2015. — 272 с.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Хотелось бы отметить важные моменты практической реализации метода.

- Конкурс — это действие для вовлечения работников, его следует готовить.
- Важнейшими составляющими в реализации являются вход в конкурс (подготовительная работа с видеоматериалами и лучшими работниками) и выход из него (обратная связь и улучшение с грамотной мотивацией участников).
- Обязательными являются фиксация результатов по операциям и анализ данных.
- Видеофиксация полезна не только для обсуждения результатов и создания репортажей для корпоративного ТВ, видеоматериалы можно использовать в целях формирования у персонала конструктивного восприятия информации об ошибках.
- Участие руководителей трех уровней управления: мастера, начальника цеха, начальника производства, а также участие представителя проектного лин-офиса создает замечательные условия для развития культуры работы смешанных кайдзен-команд⁵.
- После каждого этапа конкурса обсуждение результатов (реализация обратной связи) проводит мастер, а после завершения конкурса — начальник цеха и начальник производства.
- Передача опыта обратной связи обогащает культуру наставничества.
- Учитывая высокий уровень вовлеченности сотрудников, мониторинг времени выполнения СОП по результатам обучения конкурсом следует проводить, скорее, ради справедливости, а не ради соблюдения принципа целесообразности.

ВОВЛЕЧЕННЫЙ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ РАБОТНИК — ЛУЧШИЙ ЭКСПЕРТ В ПОИСКЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УЛУЧШЕНИЯ СОП

⁵ Кайдзен (kaizen) — инструмент «бережливого производства», непрерывное совершенствование. — Прим. ред.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Являясь одним из практических решений системно-институциональной методологии развития персонала, метод «Обучение конкурсом» порождает более глубокие трансформации рабочего поведения человека и закладывает фундамент успешного развития как лично сотрудника, так и организации.

Данный метод, имея внешние признаки «инструментального подхода» к внедрению принципов «бережливого производства», по сути, направлен на развитие производственной культуры на основе лин посредством реализации институционального изоморфного изменения, идентичного культуре предприятия.

Преимущества обучения конкурсом в сравнении с традиционным внедрением СОП: повышение вовлеченности персонала, усиление интенсивности обучающего воздействия, трансформация представления об операции, вместо запоминания, обеспечение стопроцентной обратной связи, изменение отношения к начальству, публичная установка на улучшение и возможность безболезненной по отношению к самолюбию коллег самореализации для победителей.

Ограничения коучинга в российских компаниях связаны с массовой приверженностью руководителей низового и среднего звена к административным методам и неумением грамотно общаться с коллегами.

Практика обучения конкурсом способствует отработке навыков подачи обратной связи, мотивации и включения в процесс совершенствования.

ДЛЯ БОЛЕЕ ГЛУБОКОГО ИЗУЧЕНИЯ
ПОСЛЕДСТВИЙ МЕТОДА
«ОБУЧЕНИЕ КОНКУРСОМ»
ТРЕБУЕТСЯ БОЛЕЕ ШИРОКОЕ ОСВОЕНИЕ
ЕГО НА ПРАКТИКЕ И ОБСУЖДЕНИЕ
ОСОБЕННОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ
НА МАЛЫХ, СРЕДНИХ И КРУПНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ.

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

В ТЕХНИЧЕСКИХ КОМИТЕТАХ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ

СТАНДАРТ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ КАК ОДИН ИЗ КРИТЕРИЕВ КОНКУРСНОГО ОТБОРА

В Санкт-Петербурге определены победители трех конкурсов на проведение капитального ремонта и замены лифтового оборудования в жилищном фонде города. Опубликованы соответствующие протоколы, идет подготовительная работа по подписанию договора подряда, сообщили в пресс-службе ТК 066 «Оценка опыта и деловой репутации».

Претенденты на исполнение заказа оценивались по 1000-бальной системе. Среди восьми критериев отбора победителя на нематериальный актив — квалификацию, опыт оказания услуг и деловую репутацию — суммарно приходилось 40%, или 400 баллов.

Организатором торгов в форме открытого конкурса выступила некоммерческая организация «Фонд — региональный оператор капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах». Часть домов, попавших в лоты, — еще дореволюционной постройки.

Заявки на участие в конкурсах подали 19 организаций из различных регионов России, специализирующихся на этих видах работ.

Извещения и конкурсная документация были своевременно подготовлены и размещены на официальном сайте Единой электронной торговой площадки, в строгом соответствии с ФЗ № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Приложением к Постановлению Правительства РФ от 28 ноября 2013 г. № 1085 «Об утверждении правил оценки заявок, окончательных предложений участников закупки, товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Это позволило задействовать стандарт нового поколения — ГОСТ Р 56002—2014 «Оценка опыта и деловой репутации строительных организаций».