

ГРУППЫ И КОМАНДЫ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ, ИЛИ ОДИН В ПОЛЕ НЕ ВОИН

<h2>5S, TPM, LEAN...</h2> <p>КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ</p>	
~ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	
производственные системы, решение проблем, менеджмент, руководитель, команда.	
~ ВЫ УЗНАЕТЕ:	
в чем суть концепции развертывания производственной системы на основе выявления, анализа и решения проблем;	
почему работа в командах с точки зрения развития производственных систем более эффективна, чем индивидуальная;	
как «воронка решения проблем» помогает справиться с большими и малыми проблемами.	
~ АВТОРЫ	
	<p>Эдуард Викторович Кондратьев</p> <p>д-р экон. наук, бизнес-консультант, научный руководитель ООО «Национальные системы менеджмента», действительный член РАПК, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского ГУАС</p>
	<p>Константин Валерьевич Новиков</p> <p>директор ООО «Национальные системы менеджмента», член Совета Межрегионального общественного движения «Лин-форум. Профессионалы бережливого производства» (Санкт-Петербург)</p>

Основная задача современного развития производственных систем в России — приведение трех групп сотрудников (руководители, менеджеры и работники) в состояние готовности менять картину мира. Гибкость и адаптивность современной компании в первую очередь зависит от ее умения решать проблемы. Почему это так важно?

Во-первых, чтобы выжить. Во-вторых, чтобы сформировать культуру решения проблем, которая позволит организации научиться быстро адаптироваться, а значит, выжить в долгосрочном периоде. Наконец, в-третьих, чтобы стать лучшими. Надо понимать, что результатом решения проблемы является постоянно обновляемое знание, которое расширяет картину мира.

Следующий вопрос касается выбора: выявлять и решать проблемы самому или учить этому подчиненных? По мнению Д. Майера: «Цель — не несколько людей, великолепно решающих проблемы, а много людей, хорошо решающих проблемы» [1].

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВЕРТЫВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ НА ОСНОВЕ ВЫЯВЛЕНИЯ, АНАЛИЗА И РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Для создания культуры решения проблем огромное значение имеют модели поведения руководителей и менеджеров. Именно они являются носителями стиля управления и отражением отношения к человеку на предприятии, от них зависит успех трансформации организационной культуры. Вот главные установки лидерского поведения, ведущего к развитию предприятия за счет уважения сотрудников и использования их потенциала [2].

Объяснять, ориентировать и советоваться. Лидеры должны пояснять сотрудникам направление, сроки и потребности, а затем просят их найти способ достичь этого.

Ставить трудные задачи. Неуважительно отбирать у людей привилегию решать свои соб-

ственные проблемы. Однако лишь осознание сотрудниками проблем как своих позволяет рассчитывать на их помощь.

Создать обстановку, в которой не ищут виноватых. Человек может стать причиной возникновения проблемы, но первопричиной всегда является собой в системе [3, 4]. Дело не в «вине», а в ответственности, которую мы все несем. Старайтесь во что бы то ни стало избегать обвинений. Важно выяснить, что произошло, почему стало возможным появление проблемы. Чего не хватало, что было неясно и трудно для понимания?

Проблема — это не есть неудача. Проблемам нужно радоваться, как шансу научиться. Единственная возможная неудача — отказ от обучения.

Это наши общие проблемы. Мы вместе будем испытывать неудобства или сообщать о добьемся успеха. Когда система ломается, страдают все, если с системой все в порядке, то и всем хорошо. Ни в коем случае не следует противопоставлять «мы» и «они».

«Черт кроется в деталях». Насколько бы общей ни была проблема, ее устранение связано с детализацией и решением более мелких и частных задач.

Обратим внимание, что в основе этих установок лежит не индивидуальная, а групповая работа, которая более эффективна с точки зрения развития производственных систем. Во-первых, она способствует тому, что многократно возрастают усилия по выявлению и решению проблем. Во-вторых, увеличивается скорость решения проблем (число за единицу времени), что позволяет быстро реагировать на них и осуществлять изменения. Наконец (и это, наверное, самое важное), — именно работа в группах создает возможность появления синергетических эффектов. Об этой особенности мало упоминается в управленческой литературе, однако она является очень мощным источником изменений в компании. Так, в самые сложные для выживания организации моменты фазовых переходов на следующую стадию развития мы опираемся на команду изменений [5]. И только в этом случае можно с некоторой вероятностью прогнозировать удачный исход.

При анализе примеров развертывания производственной системы на российских и зару-



«Воронка решения проблем»

бесных предприятиях была обнаружена следующая закономерность, которую мы назвали «Воронка решения проблем» (рисунок). Около 5% самых больших проблем решает Lean-team TOP — команда топ-менеджмента, получившая широкие знания в области бережливого производства. На среднем уровне максимально эффективны межфункциональные команды, они решают 15–25% проблем. К ним относятся и команда развития производственной системы — РПС (Lean core, или лин-ядро). Это

команда освобожденных и не освобожденных от непосредственной производственной деятельности специалистов по РПС, обучающаяся в режиме «действия» и отличающаяся проектной направленностью. Наконец, 70% от общего числа проблем решается линейными руководителями и сотрудниками, которые объединяются в малые или рабочие группы (МГ и РГ).

В основе классификации — два известных параметра, с помощью которых была получена матрица «Время — деньги» (таблица). Время — это длительность жизнедеятельности данной группы/команды, а деньги — это масштаб решаемых проблем или бюджет, которым оперирует команда.

Как видно из рисунка, внутри «воронки решения проблем» находятся люди разных уровней организации — от рядовых сотрудников до высшего менеджмента. Не все участники работают в таких командах постоянно. При необходимости привлекаются дополнительные специалисты. Например, в группы проектной направленности, межфункциональные группы и команды штурм-прорыва часто приглашают внешних консультантов.

Если классифицировать производственные отношения, то можно определить и акцентуацию групп: административные, процессные, проектные, инновационные. Это могут быть группы, занимающиеся исследовательской деятельностью или экспериментом, обучающие группы или группы производственной адаптации (см. таблицу).

↑ Стоимость

Матрица «Время — деньги»

<p>Межфункциональная команда (МФК), Команда штурм-прорыва (КШП), 7–12 человек</p> <ul style="list-style-type: none"> Профессионалы, ключевые специалисты разных уровней и служб. Собираются ненадолго, так как стоят дорого. Большой потенциал. Способны решать проектные задачи начиная с проблем участка до потока создания ценности (ПСС) предприятия (уровень 2–4 ПСС). «Расшивают» одну проблему за один раз и намечают следующие шаги. Жизненный цикл КШП — 5 дней 	<p>Проектная команда (ПРК), 8–30 человек</p> <ul style="list-style-type: none"> В команде есть постоянное ядро, возглавляемое агентом изменений. Возможно временное членство в команде по мере решения своего блока проблем. Собираются периодически. Решают проблемы макроуровня, направленные на трансформацию предприятия. Пример: каскад проектных задач в рамках программы, запуск программы РПС. Жизненный цикл — 1–3 года
<p>Малая группа (МГ, в Японии это кружки качества), 3–5 человек</p> <ul style="list-style-type: none"> Члены одной бригады. Собираются ненадолго (обеденный перерыв, час после работы). Решают проблемы РМ или одного участка (уровень 1–2 ПСС). Результат деятельности — кайдзэн-предложения. Жизненный цикл — длительность решения проблемы 	<p>Рабочая группа (РГ), 5–7 человек</p> <ul style="list-style-type: none"> Члены одной или разных бригад/отделов одного подразделения. Собираются в рабочее время или в перерывах. Решают проблемы участка или потока (уровень 2–3 ПСС). Могут вести долгосрочные проекты. Результат деятельности — кайдзэн-предложения. Жизненный цикл — от месяца до нескольких лет

→ Время

ОБУЧЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Характерной особенностью всех этих рабочих групп является обучение в процессе деятельности. Раньше говорили: «Обучение без отрыва от производства», вот только стоит добавить: «...Решению производственных проблем».

Решая проблему, мы каждый раз «расширяем» «узкое место» потока. При этом **больше узнаем** о вызвавшем ее болевом **процессе**, а значит, лучше его понимаем. Обучаем людей, строим команды и учимся в них работать. В процессе совместной деятельности налаживаем взаимоотношения и, тем самым, улучшаем производственную культуру.

Развивая кроссфункциональное взаимодействие, мы строим горизонтальные коммуникационные связи между сотрудниками. Междивизиональное сотрудничество приводит к установлению доверия, благодаря которому многие проблемы устранять гораздо быстрее, чем посредством приказов и инструкций.

Еще один логический цикл: решаем проблему, значит, достигаем целей, а достижение цели всегда приводит к внутренней мотивации участников. Если не удалось справиться с проблемой — не беда, вместе проанализируем и определим, каких знаний нам для этого не хватает. Время, силы и энергия не пропадут напрасно — мы лучше узнаем свои процессы, а в следующий раз обязательно решим проблему, поскольку приобретем новые навыки, опыт и знания.

Итак, работа в командах позволяет:

- получить информацию о неформальных лидерах;

- добиться синергетического эффекта во взаимодействии сотрудников;
- обучать в процессе решения проблем;
- создавать культуру решения проблем, вовлекая все большее количество людей;
- повышать мотивацию людей к участию в совершенствовании компании за счет радости групповых побед;
- готовить будущих внутренних тренеров;
- менеджменту увидеть практическую информацию о неформальных лидерах и новых людях, способных организовать команды по решению проблем;
- подготовиться к решению более сложных проблем, с которыми компания столкнется завтра.

Таким образом, работа команд и групп сотрудников — это обязательный путь развития компаний XXI в., ориентирующихся на силу человеческого капитала. [М М К]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Майер Д. Выступление на Лин-форуме. — http://www.leanforum.ru/content/files/library/RLF%20VI/7_Mayer_18_noyabrya.pdf.
2. **Кондратьев Э.В., Новиков К.В.** Выявление и решение проблем в системах менеджмента бережливого производства российских предприятий // *Russian Journal of Management*. — 2014. — Т. 2. — № 5. — С. 219–226.
3. **Деминг Э.** Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 419 с.
4. **Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П.** Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 186 с., гл. 1.
5. **Кондратьев Э.В.** Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход. — М.: Академический проект, 2016. — 352 с., с. 174–177.