Кондратьев Э. В. Развитие мониторингом: действия, создающее культуру совершенствования // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 7. – С. 46-52

# РАЗВИТИЕ МОНИТОРИНГОМ: ДЕЙСТВИЯ, СОЗДАЮЩЕЕ КУЛЬТУРУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

## Эдуард Викторович КОНДРАТЬЕВ д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского ГУАС, научный руководитель ООО «Национальные Системы Менеджмента», действительный член Академии проблем качества

*Наша фирма создаёт людей…   
Кроме того, она производит товары****Коносуке Мацусита***

Современное развитие коммуникационных технологий еще больше обнажает проблему отсутствия нормальной обучающей коммуникации. Идеи И. Нонака и Х. Такеучи о том, что компания является носителем знания[[1]](#footnote-1), многие восприняли как команду к созданию баз знаний о своих технологиях и пр. На Кубке лидеров производительности им. А.К. Гастева мы встречались с компаниями, которые демонстрировали «полку из 20-30 методик, сосредоточенных на рабочем месте». В каждой из методик было по 50-80 страниц 14 шрифтом. … Нам говорили: «Каждый сотрудник МОЖЕТ прочитать методику прямо на рабочем месте». Я попросил одну и потратил на ее прочтение 40 минут.

Давайте поговорим о «связности» знаний, которые существуют в компании и о том, как ее можно достигать. Идея связности знаний П. Сенге во втором русском издании «Пятой дисциплины»[[2]](#footnote-2) со ссылкой на У.Э. Деминга, пишет как о «ментальной модели». Согласно же Демингу, вариации ментальных моделей, то есть, различная интерпретация одного и того же разными сотрудниками – это мера вариабельности данной производственной системы. И он видит главную задачу менеджмента в сокращении этой вариабельности, которую можно измерить с помощью квадратного корня из дисперсии. Действия менеджмента при этом включают не только обучение.

В свете обсуждения нового формата цифрового предприятия Индустрия 4.0, отметим, что технологии удаленного общения хорошо работают лишь в случае, когда коммуницируют профессионалы обладающие «знаниями из одного источника, от единой терминологии, одной аксиоматики». И синергетические эффекты возникают в случае когерентности, резонанса в изменениях системы.

Однако в производственной практике мы продолжаем иметь дело с исполнением работ в производстве, где трактовка восприятия информации, без личного контакта очень неоднозначна. Поэтому наиболее эффективной коммуникативной технологией, работающей на «связность знаний» остается «человеческая» технология прямого общения, предполагающая высокую долю эмоционального контакта, достигаемого за счет визуального и тактильного каналов, наряду с аудио.

Именно живое общение в гемба является основой институциональной активности – активности, создающей новые возможности улучшения рабочего места, или отдельного процесса[[3]](#footnote-3). В связи с этим наиболее важной темой передачи и накопления специфических знаний в компании мы считаем развитие идей Кайдзен - итерационной работы с небольшими проблемами на местах, а миссией руководства - подготовку умелых рядовых сотрудников.

**Итак, речь пойдет о двух идеях: 1) Переход в действиях мастера от контроля к мониторингу; 2) Превращение процедуры мониторинга в ежедневную кайдзен-беседу наставника с подчиненным по правилу: 1 похвала +1 замечание + 1 задача.**

## Контроль или мониторинг?

Переход от контроля к мониторингу определяется тем что управляющей подсистеме становится недостаточно влиять на качество элементов сложной системы (людей - исполнителей), с попыткой их последующей замены. Внимание перемещается на взаимодействие элементов и изучение их устойчивых связей (процессов). Иначе говоря, цель контроля – установление несоответствия и поиск виновного, а цель мониторинга – поиск причин проблемы и организация резонансного управления[[4]](#footnote-4). Идея контроля имеет дискретный характер, причем как показал В.А. Лапидус в «неправильном цикле PDCA» роли «планировщика, исполнителя и контролера обычно выполняют разные люди». Таким образом, контроль в линейно-функциональной организации обычно воспринимается и руководством, и исполнителями как надзирательство с целью зафиксировать состояние для дальнейшего доклада вышестоящей инстанции и определения санкций.

Идея мониторинга совершенно иная: за счет своей постоянности и продолжительности мониторинг приобретает черты «непрерывной», бесконечной процедуры. Его цель – собирать данные, чтобы видеть, как изменяется состояние процесса и принимать решения по поводу изменения состояния процесса, а не по поводу исполнителя. Инструмент мониторинга – контрольная карта Шухарта.

Следующий важный момент касается воздействия на систему мониторинга - как постоянного процесса. Итак, если мониторинг делать постоянно, то какова может и должна быть в нем роль работника? Очевидно, что работник не должен быть «тренажером для битья», а источником знаний о процессе. Конечно, вначале его знания не структурированы и ими сложно воспользоваться. Однако, постепенно, при помощи наставника – они становятся связными и дополняются совместными идеями. Отказ от идеи наказания – необходимое условие успеха такого подхода.

**Таблица 1. Сравнение контроля и мониторинга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Управленческое действие** | **Контроль** | **Мониторинг 5С** |
| Задача (зачем?) | Выявление несоответствий | Выявление изменений процесса |
| Характер (Как?) | Дискретный - там, где важно | Непрерывный – важно постоянство |
| Темпоральность (когда?) | Статика: здесь и сейчас | Динамика процесса: вчера |
| Субъект (кто?) | Независимый | Участник процесса |
| Реакция (что делать?) | Поиск виновного | Поиск причин |
| Результат (что в итоге?) | Наказание работника | Совершенствование процесса |
| Инструмент | В лучшем случае Чек-лист, в худшем – «опыт» контролера | Чек-лист, экран мониторинга, контрольная карта Шухарта |

## Резонансное управление

Резонансное управление – *одна из техник синергетического менеджмента[[5]](#footnote-5), основанная на оказании небольшого по силе управленческого воздействия, но резонансного - соответствующего внутренним тенденциям развития сложной системы,* т.е. учитывающее самоорганизационные возможности системы. По мнению С.П. Курдюмова и Е.Н. Князевой «Управляющее воздействие должно быть не энергетическим, но **топологически** правильно организованным. … Управление неэффективно, если осуществляются попытки построить те структуры, которые неадекватны внутренним тенденциям эволюционирующей системы»[[6]](#footnote-6).

В контексте данной статьи резонансное управление предстает в форме методики *развитие мониторингом*, которая была апробирована и реализована в компаниях «TSM-group», «Флагман», ГПК «Сердобский» в процессе отработки с управленческим персоналом низового и среднего звена процедуры обхода рабочих мест и оценки их состояния в рамках пятого шага «Совершенствование» инструмента «5С»[[7]](#footnote-7).

Основная идея методики состоит в превращении процедуры мониторинга в ежедневную кайдзен-беседу наставника с подчиненным. Методика не просто способствует повышению профессионализма, но и кардинально меняет качество знаний сотрудника. Полученные знания характеризуются внутренней связностью знаний сотрудника, их связностью с организационным контекстом. Практика повторения (ката) данной процедуры формируют определенную управленческую культуру взаимодействия с подчиненными.

## Основные правила методики «развитие мониторингом» (ката мониторинга)

Приведенные ниже правила предельно просты по сути и по форме, поскольку рассчитаны на применение российскими линейными менеджерами, которые в основном являются выходцами из рабочей среды и ценят простые, понятные алгоритмы.

**Настрой и подготовка.** Определите рабочие места для мониторинга. Возьмите имеющийся чек-лист. Определите конкретные цели обхода в логике улучшений. Выходите на мониторинг в добром состоянии духа, думайте о том, что ваша задача - выслушать проблемы людей и организовать несколько мелких улучшений - по одному с каждым работником, научив их чему-то новому.

**Обратная связь.** Делайте мониторинг на тех рабочих местах, где есть сотрудник. Если он отошел – идите к следующему рабочему месту, а к этому вернитесь позже. Без обратной связи полезность мониторинга для сотрудника падает до 20%. Кроме того, вы порождаете рост заочной напряженности. Действительно, если сотрудник будет вынужден интерпретировать и комментировать Вашу оценку без вашего участия, то Вы не сможете расставить те акценты, которые бы хотели, и не сможете скорректировать его отношение к своей деятельности.

**Ориентация на улучшения.** Делайте оценку и разговаривайте с сотрудником доброжелательно. Задача не унизить человека, а найти возможности улучшения не только и не столько рабочего места или процесса, сколько поведение сотрудника. Институциональные изменения в организации основаны на изменении поведения людей. Поведение просто так не изменяется. Это происходит либо когда человеку нравится поведение его наставника/руководителя, либо когда ему самому захотелось что-то изменить. Ни того ни другого насилием не добиться.

**1 похвала - 1 замечание - 1 задача.** Заполнив чек-лист, найдите что-то хорошее в работе сотрудника за прошедший день и начните с похвалы. Это обеспечит эмоциональный настрой сотрудника и уверенность, что он на правильном пути. Затем выскажите одно, наиболее важное замечание, такое, которое сотрудник сможет исправить. Превращайте замечание в задачу. Учите этому сотрудника. Спросите, как он понимает конкретный пункт чек-листа и что именно собирается сделать. Уточните, сможет ли он сделать это до завтра (времени вашей следующей запланированной встречи)? Ваша задача – обеспечить готовность сотрудника к понятным ему изменениям. Конечно, четкость правила «1+1+1» достаточно условна и его нельзя воспринимать буквально во всех ситуациях. Однако для начала пути нужно стараться действовать именно так.

**Выбор замечания**. Чтобы сотрудник мог исправить за 1 сутки, так как это регламентированный период обхода. В рамках данной методики чек-лист – ваша «шпаргалка» и путеводитель по приближению к совершенному состоянию и более ранние шаги хорошего (структурированного) чек-листа – более важные – как фундамент. Если Сотрудник проявил инициативу – обязательно поддержите. Особенно это важно на первых порах – для втягивания людей в изменения. Свой вариант Вы всегда успеете предложить. В этом и есть тонкость резонансного воздействия. Мы идем мелкими шагами!

## Важные характеристики методики, применительно к мониторингу 5С

1. **Процедура мониторинга невозможна без работника**. Важна не оценка, даже зафиксированная, а акт коммуникации, в результате которого сотрудник получает «квант» нового знания.
2. **Акцент на одну, а не на несколько задач**, обеспечивает гарантированность приращения. Даже 2 задачи провоцируют работника к выбору: сделать обе или «сославшись на занятость» достаточно и одной, причем той, которая нравиться больше. Создание ситуации провокации не есть доверие. Обсуждайте выбор вместе. Обсудив – позвольте исполнить так, как работник сможет. Только тогда будет ясен его потенциал.
3. Акцент на одну, а не на несколько задач, обеспечивает минимизацию потерь времени менеджмента на второстепенные задачи. Вы просто не тратите время на пустые разговоры. Кроме того, практика показывает, что у российских менеджеров отношение позитивных высказываний к негативным – 1:4, в то время как психологи рекомендуют 4:1. Правило помогает спокойно достигнуть переходной ситуации 1:1, в которой напряженность спадет, а у руководителя останется больше времени и нервов.
4. **Время такта изменений – ежедневно**. Это объяснимо двумя простыми соображениями. Реже контактировать с работником абсурдно, т.к. обычно на предприятиях России, мастер/бригадир ежедневно организует присутствие работников на предприятии. Чаще обсуждать состояние рабочего места – нерационально, да и неуважительно к сотруднику.
5. Итеративность движения, со временем такта в 1 день (смену) обеспечивает связность знания, адаптацию к ситуации и готовность к преодолению «темной территории»[[8]](#footnote-8).
6. Привыкание персонала к процессу малых улучшений устраняет страх изменений и приводит к личностному саморазвитию.

## Резонансное управление и корпоративная культура

Важность описанной методики заключается в подготовке внутренней среды для фазового перехода предприятия к следующей стадии его развития.[[9]](#footnote-9) Дело в том, что неготовность низового и среднего управленческого звена к новым методам бережливого управления может стать непреодолимым препятствием дальнейшего развития производственной системы. Как пишет Д. Манн: «Технические преобразования процессов, проведенные с использованием инструментов бережливого производства еще недостаточны для обеспечения действительно бережливой работы; они должны сопровождаться изменениями в поведении работников и корпоративной культуре, которые создаются соответствующей системой бережливого управления … Многое меняется для вас как руководителя: информация, на которую вам необходимо полагаться; глубоко укоренившиеся профессиональные привычки; ваша ежедневная и ежечастная деятельность; образ мышления, который вы используете в управлении работой и производительностью труда[[10]](#footnote-10).

Что же может характеризовать внутреннюю среду организации с высокой степенью достоверности, чтобы мы могли ее диагностировать? На наш взгляд для этого подходит диагностика производственной культуры (культуры производства) – понятия, которое в последнее время вытеснено на задний план понятиями «*организационная и корпоративная культуры»*. В отличии от устаревшего представления о составляющих культуры производства: «… *технологическая и исполнительская дисциплина, профессиональный и образовательный уровень персонала,* технологическая *подготовка производства и достойная заработная плата»[[11]](#footnote-11)*; мы полагаем, что в прагматических целях имеет смысл говорить о трех уровнях производственной культуры: о культуре материального, культуре поведения работников и культуре менеджмента.

**Культура материального** - это состояние и отношение к физической среде производства: чистота на рабочих местах, порядок в инструментах, расположение и эргономичность рабочих мест, хорошая визуализация рабочего и офисных пространств. Культура материального - основа производственной культуры, которая поддерживается и формируется инструментарием 5С (4С, 6С и пр.).

**Культура производственного поведения людей** – это привычка действовать на рабочем месте, алгоритм рабочих операций. Это наличие и качество «ката исполнения». Наблюдая за действиям работника можно достаточно быстро определить его уровень профессионализма. Точные, выверенные движения, минимум перемещений и мало амплитудных и энергоемких действий – говорит о личной культуре производственного поведения. Если несколько работников демонстрируют сходные по моторике и такту действия, значит здесь существует достаточно зрелая производственная культура. Инструментами поддержания и развития культуры производственного поведения является стандартизация, визуализация, система производственного инструктажа и обучения и пр.

**Культура управления** – это поведенческие установки и демонстрация управляющего поведения руководителями всех уровней предприятия. Культура управления - стержень производственной культуры, а точнее, ее вектор. У руководства, особенно в России в силу привычной иерархичности и уважения к «мудрому руководителю», есть колоссальный потенциал развития мотивирующей и вовлекающей в деятельность производственной культуры. Этот потенциал не финансовый, но организационный! Люди с огромным удовольствием готовы само изменять свое пространство и обогащать свою деятельность – только разрешите и направьте! Проявления культуры управления можно наблюдать в поведении руководителей по отношению к работникам и коллегам. Важными факторами культуры управления являются: личное участие руководства, уважения к людям, забота о безопасности, Генти-генбуцу (увидеть своими глазами), «факты, а не мнения», немаваси, наличие и неотвратимость корпоративных «табу» и пр. Инструментами КУ являются: Хосин-канри, решение проблем, организация и ведение рабочих групп, линейные обходы, TWI, визуальное управление, стандарт работы руководителя и пр.

**Особенности становления** производственной культуры, предполагают многократное повторение и выработку привычки поведения, «действования» определенным образом. Производственная культура есть лишь *результат,* последствие *действий* системы управления, принятой в данной организации, и изменить ее можно лишь сосредоточиться на изменении самой системы управления: открытости (визуализации) ее целей, изменении модели поведения лидеров, обсуждение конкретных ожиданий, инструментов деятельности, накопленного опыта и знаний.

## Резюме

Итак, принципиальный скачок в повышении эффективности управления связан с синергетическими эффектами, которые возникают в случае когерентности, резонанса в изменениях системы на основе увеличения связности знаний компании. Последнее требует сущностного изменения практик современного менеджмента. И одним из простых и легко реализуемых способов является превращение процедуры контроля в мониторинг на всех уровнях управления, особенно на низовом.

Р*азвитие мониторингом* является формой резонансного управления, основанного на оказании небольшого по силе управленческого воздействия, но соответствующего *внутренним тенденциям развития сложной системы.* Основная идея новой управленческой практики состоит в превращении процедуры мониторинга в ежедневную кайдзен-беседу руководителя-наставника с подчиненным, что кардинально меняет качество знаний сотрудника. Получаемые знания характеризуются внутренней связностью, связностью с организационным контекстом, что обеспечивает снижение вариабельности ментальной модели предприятия.

Развитие мониторингом обладает «фрактальностью»[[12]](#footnote-12) – устроенная описанным образом она порождает ее повторение и тиражирование на всех уровнях управления организацией. Практика повторения данной процедуры (ката мониторинга) формирует новую управленческую культуру позитивного взаимодействия с подчиненными. В итоге - повышается исполнимость заданий и достигается значительная экономия управленческого времени, но самое главное – формируется способность организации к изменениям.

## Библиографический список:

1. Maslow A. H. Motivation and Personality. — New York: Harpaer & Row, 1954.
2. Кондратьев Э.В., Новиков К.В., Гудз Н.А. Синергетический менеджмент для бережливых производственных систем // Сертификация. – 2016, - №2, с. 25-29
3. Кондратьев Э.В., Новиков К.В. 5C Многоликий: от индикаторов до производственной культуры // Методы менеджмента качества. – 2016. - № 6, с.12-19.
4. Кондратьев Э.В., Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: Монография / Э.В. Кондратьев — М.: Академический проект, 2016. — 352 с.
5. Нонака И., Такеучи Х. Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. / Пер. с англ. А. Трактинского - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес, 2011. - 384 с.
6. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с.
7. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ., под науч.ред. Шпотова Б.М. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003
8. Человек, конструирующий себя и свое будущее/ Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. Изд. стереотип. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. – 264 с., с. 169

1. Нонака И, Такеучи Х. Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. А. Трактинского - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес, 2011. - 384 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ., под науч.ред. Шпотова Б.М. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кондратьев Э.В., Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: Монография / Э.В. Кондратьев — М.: Академический проект, 2016. — 352 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Резонансное управление – одна из техник синергетического менеджмента, основанная на оказании небольшого по силе управленческого воздействия, но соответствующего направлению развития системы с учетом ее самоорганизационных возможностей. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кондратьев Э.В., Новиков К.В., Гудз Н.А. Синергетический менеджмент для бережливых производственных систем // Сертификация. – 2016, - №2, с. 25-29 [↑](#footnote-ref-5)
6. Основания синергетики: Человек, конструирующий себя и свое будущее/ Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. Изд. стереотип. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. – 264 с., с. 169 [↑](#footnote-ref-6)
7. См. ГОСТ Р 56906–2016. Бережливое производство: Организация рабочего пространства (5S) [↑](#footnote-ref-7)
8. По Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. См. подробнее Кондратьев Э.В., Новиков К.В., Гудз Н.А. Синергетический менеджмент для бережливых производственных систем // Сертификация. – 2016, - №2, с. 25-29 [↑](#footnote-ref-9)
10. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством / Пер.с.англ. А.Н. Стерляжникова; под.науч.ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 208 с [↑](#footnote-ref-10)
11. Культура производства - что включает в себя это понятие? // Управление производством. - 2010, 4 марта // <http://www.up-pro.ru/library/production_management/operations_management/prod_culture.html> [↑](#footnote-ref-11)
12. О фрактальности системы 5С см. Кондратьев Э.В., Новиков К.В. 5C Многоликий: От индикаторов до производственной культуры // Методы менеджмента качества. – 2016. - № 6, с.12-19. [↑](#footnote-ref-12)