

Организационные инструменты

В этой книге описано много различных инструментов. Каждый предназначен для достижения определенных целей на определенной фазе реализации проекта по совершенствованию. Общим для них служит то, что их называют, описывают или характеризуют на основе целей или содержания инструментов и обычно группируются вокруг конкретной процедуры или метода. В дополнение, есть некоторые «инструменты», которые предназначены главным образом для *организации людей* при совершенствовании работы. Разделение на эти два типа не слишком просто, но в этой главе рассматриваются некоторые из инструментов этого типа.

В настоящей главе рассмотрим следующие вопросы:

- 1). Межфункциональные команды;
- 2). Команды решения проблем;
- 3). Кружки качества;
- 4). Параллельная инженерная разработка.



11.1. Межфункциональные команды

Традиционный путь решения поставленных задач перед любой организацией — разделение задач по отделам. Таким образом, каждому отделу была делегирована ответственность за решение определенной части из общего множества задач. Сотрудники отдела обучаются и специализируются на решении именно этих задач. Это четко видно в структуре обычных организаций, в которых есть такие отделы, как отдел финансов, отдел кадров, отдел снабжения и другие.

На структурной схеме предприятия отделы обычно изображаются прямоугольниками. Их границы интуитивно представляются абсолютно жесткими, непроницаемыми. Кажется, что сотрудники различных отделов обречены находиться внутри них. Общение через эти границы затруднено, и сотрудник отдела вынужден заниматься только теми задачами, которые относятся к области ответствен-

ности его отдела. Каждый отдел стремится максимизировать свое влияние и полномочия. При этом уровень показателей внутри каждого отдела оптимизируется. Результатом является то, что сумма (организация в целом) уже далеко не результат сложения отдельных элементов (т.е. отделов), а менее того. Субоптимизация отделов по своим частным критериям приводит к конфликтным ситуациям и неадекватному выполнению обязанностей. Это ухудшает работу организации в целом. В то же время отдельные подразделения часто не в состоянии решать проблемы, затрагивающие сразу несколько отделов.

Прежде чем предложить одно из возможных решений этой проблемы, вернемся к рассмотрению двух типов вариаций или отклонений, описанных в главе 10. Изменив немного названия, будем считать их локальными нарушениями и системными нарушениями.

Локальные нарушения - это отклонения процесса, которые возникают как следствие локальной, неопределимой причины. Например, для подготовки отчета потребуется времени в два раза больше, если исполнитель пролил кофе на практически готовый отчет, и его пришлось переделывать заново. Это — нарушения, находящиеся за рамками нормальной вариации процесса. Их причина совершенно ясна. Вот несколько характерных черт такого рода нарушений:

- 1). На контрольной карте видно, что переменная не управляема.
- 2). Почти всегда находится быстрое и эффективное решение.
- 3). Причина нарушения часто легко определена.
- 4). Решение обычно локально.
- 5). Тушение «пожара» может быть вполне успешным.

Системные нарушения представляют собой естественную вариацию процесса. Они свойственны рассматриваемому процессу, их появления надо ожидать. Решение таких проблем обычно не локальная задача, и редко легкая. Вот некоторые типичные черты системных нарушений:

- 1). На контрольной карте - обычно видно, что переменная находится в управляемом состоянии, но результаты не хороши.
- 2). Уместное и надежное решение не может быть локальным. Частью решения (или источником проблем) будет менеджмент.
- 3). Надо найти долгосрочное решение, которое часто требует года или даже более на внедрение.
- 4). Идентификация причин проблемы часто очень трудна. Обычно здесь имеется несколько взаимосвязанных причин.
- 5). Решение проблемы зависит от межфункциональных усилий.
- 6). Тушение «пожара» в таком случае бесполезно.

Другими словами, системные нарушения редко так одномерны, чтобы их мог решить один человек или один отдел. Если ответственность за устранение системных нарушений возложена на кого-то, кто вообще не понимает всей ситуации, не понимает, от каких отделов зависит решение проблемы, то результатом обычно будет «эффект горячей картофелины»: никто не хочет ее схватить. Более

того, в зрелых организациях, имеющих некоторый опыт работ по совершенствованию, не необычно, что *остающиеся проблемы имеют межфункциональную природу, а значит, требуют межфункциональных усилий*. Истинное улучшение системных нарушений часто находится в «пустых» местах структурной схемы, а именно на стыках между отделами. Чтобы достойно встретить этот вызов, надо создавать специальные межфункциональные команды, имеющие более широкие полномочия, и, что более важно, иные позиции в организации.

Можно дать определение межфункциональной команде.

Межфункциональная команда - это группа, состоящая из сотрудников различных функциональных отделов или областей ответственности, часто из различных иерархических уровней. Цель команды решение проблем, затрагивающих несколько отделов сразу.

Межфункциональные команды можно сформировать тремя различными способами или в три разных момента времени:

- 1). Они могут существовать *на постоянной основе*, когда само предприятие изменяет свою структуру и вместо функциональных отделов реорганизуется в несколько межфункциональных команд. Это весьма редкий случай. Но там, где это сделано, командам делегирована ответственность и за ведение бизнес-процесса и за его совершенствование. Организация такого типа отвечает требованиям, сформулированным в главе 2.
- 2). Они могут создаваться *специально для данного случая* для решения или изучения конкретной задачи, а затем распускаться. Фактически это частный вариант межфункциональной команды, которая называется командой решения проблем. Их работа рассмотрена в следующем разделе.
- 3). Они могут создаваться как *комбинации* этих указанных типов команд. При этом сама команда существует на постоянной основе, а ее члены работают в разных подразделениях и время от времени встречаются для решения проблем. Такого рода межфункциональная команда может существовать долгое время и постоянно заниматься решением проблем межфункционального характера или совершенствованием. Этот последний случай безусловно самый распространенный.

Рекомендуемая численность таких межфункциональных команд — четыре — восемь человек. Команды на постоянной основе стоит создавать для решения большого числа различных проблем, они не должны замыкаться на решении одной задачи. Существуют *правила работы межфункциональных команд*:

- 1). Встречи проводятся только при 100% явке.
- 2). Встречи проводятся в «священном» месте (а не за ужином дома у одного из участников).
- 3). Встречи проводятся обычно в рабочее время.
- 4). Менеджмент соглашается следовать всем рекомендациям, выработанным межфункциональной командой, при условии, что они отвечают реалистичным финансовым требованиям.
- 5). К работе команды по мере надобности могут привлекаться внешние эксперты.

Следует ожидать, что во время первого совещания после формирования команды, работа ее может иметь теоретический, абстрактный характер. Это объясняется тем, что команда и ее члены пытаются найти свою «нишу». Такие дискуссии могут выглядеть как пустая трата времени, но на них члены команды узнают друг друга. Для каждой проблемы, рассматриваемой межфункциональной командой, результатом должен быть список действий с соответствующими оценками затрат, графиком внедрения и индикаторами ожидаемых результатов.

11.2. Команды решения проблем

Межфункциональные команды обычно создаются для отыскания и решения различных проблем на длительное время. Команда решения проблем, наоборот, предназначена для решения одной конкретной проблемы в течение короткого времени. Ей можно дать следующее определение:

Команда решения проблем - это временное образование, предназначенное для решения одной заранее определенной проблемы. Члены команды — сотрудники подразделений, которых данная проблема касается непосредственно.

Как межфункциональная команда, так и команда решения проблем обычно широко используют описанные в этой книге методы совершенствования. Команда решения проблем руководствуется правилами работы межфункциональных команд. Команда решения проблем имеет некоторые преимущества при решении проблем и реализации проектов улучшения, связанных с системными нарушениями:

- 1). Устанавливается конкретная коллективная ответственность за определенную проблему. При этом устраняется ранее описанный эффект «горячей картофелины».
- 2). Членами команды могут быть представители всех заинтересованных сторон. Команда вырабатывает решения, приемлемые для всех.
- 3). Команда работает параллельно (одновременно) во всех отделах в межфункциональном стиле, а не поочередно в каждом отделе. Это позволяет уменьшить сроки решения проблемы.
- 4). Работа команды обычно способствует повышению организационной культуры и улучшению рабочего климата.

11.3. Кружки качества

Мы определили команду решения проблем как частный случай межфункциональной команды, поскольку она временная. В отличие от них кружки качества постоянно действующие, но не межфункциональные. Вот определение кружка качества, данное в работе [1]:

- 1). Это группа сотрудников из одной области (у них одинаковая работа и опыт решения одинаковых проблем).

- 2). Члены кружка работают под руководством лидера (для начала лучше мастера или кого-то вроде этого).
- 3). Добровольное участие в регулярных встречах в рабочее время примерно один раз в неделю в течение одного часа.
- 4). В соответствии с их собственными предпочтениями, идентификациями, анализом, они решают проблемы своей области.
- 5). Вырабатывают и представляют в устной или письменной форме предложения по решению проблем с оценками затрат. Предложения направляются уполномоченному лицу, ответственному за решение о внедрении. Работа кружка качества имеет двойную цель:

- 1). Усиление конкурентоспособности организации путем создания улучшений;
- 2). Развитие творческих способностей сотрудников, создание условий для использования этих творческих способностей в совершенствовании.

Таким образом, становится совершенно ясным различие между кружком качества и другими межфункциональными командами. Межфункциональные команды предназначены для борьбы с системными нарушениями, которые часто называют «жизненно важным меньшинством». Кружки качества работают в своих собственных областях. Они предназначены для борьбы с локальными нарушениями, которые часто называют «тривиальным большинством».

Лучше всего сформировать несколько кружков качества. Каждый со своим лидером. Кроме этого, обычно есть еще и *консультант*, который может помочь, если какой-то из кружков попал в затруднительное положение. Консультант выполняет также роль связующего звена между командой и менеджментом. Довольно часто вместо консультантов формируется один *организационный комитет* для всех кружков. Он координирует всю работу в этой области. Этот комитет обычно состоит из представителей менеджмента. На рис. 11.1 показана организация кружков качества в организации.

Работа кружков качества была опробована еще в 1970-х и в 1980-х годах в некоторых западных организациях. Сейчас кружки встречаются очень редко. Исследования показали, что работа кружков качества не приживается на Западе:

- 1). Эти кружки не стали составной частью единой программы качества.
- 2). Эти кружки не смогли интегрироваться в работу организации в целом.
- 3). Эти кружки появились до того, как уровень общественной оценки важности обеспечения качества стал достаточно высоким.
- 4). Компании были в большей степени озабочены получением финансовых выгод, чем надлежащей организацией дела.
- 5). Работа в кружках считалась бюрократической, а установленные правила их работы казались надуманными.
- 6). Кружки качества успешно справились с решением своих локальных проблем и их работа стала не актуальной.

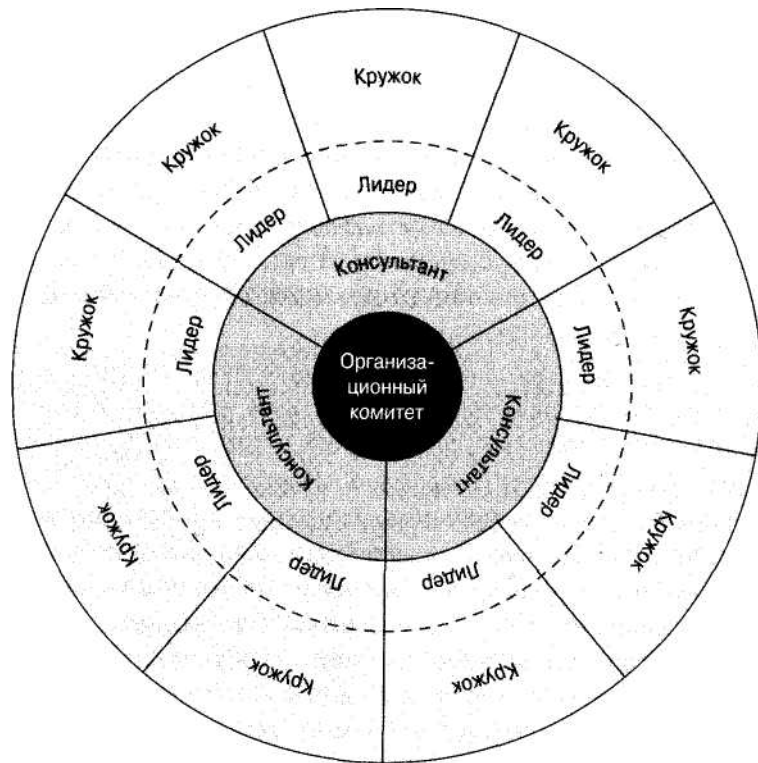


Рис. 11.1. Организация кружков качества

11.4. Параллельная инженерная разработка

Параллельную инженерную разработку можно рассматривать с различных точек зрения. Это целая тема для обсуждения. Параллельная разработка тоже может быть одной из задач для межфункциональной команды. Команды, предназначенные для решения задач параллельного проектирования, называются *комплексными*. Цель комплексной команды — повышение качества, сокращение сроков разработки и выпуска новой продукции.

Процедура разработки новой продукции может выглядеть довольно смешно:

- 1). Отдел продаж получает заказ потребителя на разработку новой продукции и передает заказ далее в отдел исследований и разработок.
- 2). Этот отдел, оказываясь, занят разработкой особо сложных, перспективных изделий. Поэтому он потихоньку, без особого рассмотрения передает техническое задание далее в плановый отдел.
- 3). Плановый отдел разрабатывает планы закупок и производства.
- 4). Отдел снабжения ведет переговоры с большим числом поставщиков, чтобы добиться возможного снижения цен на требующиеся комплектующие.

- 5). В результате всех неувязок производственный отдел вынужден выполнять горящий заказ в сверхурочное время, чтобы успеть к сроку. Попутно устраняются дефекты в комплектующих, полученных от смежников. Результат работы показан на рис. 11.2.

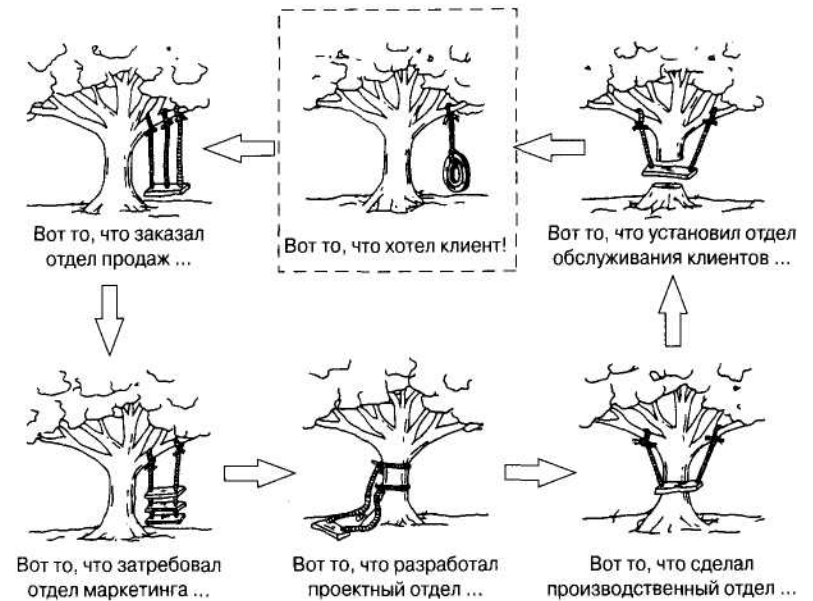


Рис. 11.2. Возможный результат плохого взаимодействия отделов при разработке новой продукции

Два ключевых понятия параллельной инженерной разработки: *интеграция* и *параллелизм*.

- 1). *Интеграция* означает, что различные отделы, вовлеченные в процесс, начиная с разработки концепции изделия до его поставки, должны работать в тесной взаимосвязи. Отдел не должен изолированно выполнять свою часть работы в указанном процессе. Надо объединить все отделы в одну слаженную команду, которая действует сообща. Работая совместно, конструкторы обеспечат изделие наивысшую технологичность, отдел продаж постарается отразить в техническом задании требования рынка и т.д. Фактически, и сам клиент сможет участвовать в разработке своего продукта: улучшить его в части удобства технического обслуживания, функциональности и т.д. Такая интеграция усилий реально отражается на улучшении качества конечного продукта.
- 2). *Параллелизм* — это способ существенного сокращения сроков выполнения заказа. Срок сдачи заказа автоматически сокращается, если решать задачи параллельно, а не последовательно. С другой стороны интеграция уменьшит переделки комплектующих, внесение изменений в конечном продукте.

Пожелания всех заинтересованных сторон, работающих в одной команде, уже будут представлены в самом процессе. Это дополнительно сократит срок выполнения заказа.

Типичная *объединенная команда*, предназначенная для решения задач параллельной разработки может состоять из:

- 1) представителя отдела продаж;
- 2) специалиста по маркетингу;
- 3) двух разработчиков;
- 4) технолога;
- 5) менеджера производственного отдела;
- 6) рабочего;
- 7) клиента.

На комплексную команду возлагается коллективная ответственность за выполнение работы по созданию и поставке конечного продукта. В литературе по параллельной разработке описаны и другие специальные методы организации работ. В этой книге они не рассматриваются. Цель этой главы в основном заключалась в том, чтобы показать, что есть инструменты, относящиеся к способам организации работы, как в общем, так и при совершенствовании

Список литературы к главе 11:

- 1) Aune, Asbjorn. *Kvalitetssirkler: Problemløsningsgrupper for personlig vekst, kvalitet og produktivitet* (The title translates to *Quality Circles: Problem Solving Teams for Personal Growth, Quality, and Productivity*). Universitetsforlaget, Oslo, Norway, 1985.