

Глава 1. ПРОЦЕСС КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ (Основные понятия)

1.1. Преимущества и недостатки решения проблем в группах

Без проблем, больших или малых, не функционирует ни одно предприятие. Проблемы существуют в любой сфере деятельности коллектива. Чаще всего - это проблемы управленческие и организационные. Но не исключено возникновение проблем и в конструкторско-технологической деятельности служб предприятия. В основе любого решения стоит человек, а человеку свойственно ошибаться в силу различных причин. И следствием такой ошибки может явиться проблема.

Чаще всего реагируют на возникновение проблемы только тогда, когда она становится очевидной и нет возможности отложить ее решение. А большинство проблем просто не замечают, раздражаясь, сталкиваясь с трудностями, думают, что это издержки работы, и не предполагают того, что все это можно изменить.

Так, например, в бухгалтерии одной организации все сотрудники жаловались на то, что просто невозможно заниматься своей непосредственной работой постоянно отвлекают от работы клиенты с вопросами самого различного характера: где находится какой-либо кабинет, как правильно оформить документы, в каком порядке осуществить тот или иной процесс.

*Все это длилось годами, сотрудники, даже самые спокойные по характеру, становились раздражительными, рабочая обстановка постоянно была нервной, что, естественно, сказывалось на работе данного подразделения. Но никто из них не остановился и не задумался о том, что это **постоянно действующая проблема** и ее нужно решать. Вместо этого все жаловались, что они страшно загружены работой и ничего не успевают сделать.*

Однако с участием консультанта данная проблема была решена. Оказалось, что в бухгалтерии почти полностью отсутствует система информирования по всем вопросам, с которыми обращаются клиенты (нет системы навигации в коридорах, не висят доски объявлений с необходимой информацией, нет подробных инструкций по процессам и т. д.), и сотрудникам приходилось тратить свое рабочее время на ответы клиентов. Не так уж много устий потребовалось на то, чтобы исправить сложившуюся ситуацию, и перед сотрудниками встала другая проблема куда девать свое свободное время.

Дело в том, что очевидная (или видимая) проблема на самом деле только часть ее. Существует еще и невидимая ее часть, которую не так уж сложно обнаружить и изучить, гораздо тяжелее выявить корни проблемы, т. е. причины ее возникновения. На рис. 1 схематично показана структура проблемы.

Важно знать, что одну и ту же проблему по-разному видят, оценивают и понимают руководители и сотрудники предприятия. Связано это с индивидуальностью личности: они занимают разные должности, имеют разное образование и опыт работы - и в силу этих причин каждый видит одну и ту же проблему под разным углом. Кроме того, решение проблем на предприятиях затрагивает как интересы многих групп, так и отдельных сотрудников.

В связи с этим в процессе решения проблем необходимо:

- учесть видение и понимание проблем работающими, обменяться мнениями,



Рис. 1. Структура проблемы



Рис. 2. Проблемы организации

- для определения корней проблемы применить нестандартное мышление,
- принять общее решение.

Существующие проблемы в организации можно разделить на повторяющиеся и «девственные» (рис. 2). Их решение требует различного подхода.

Повторяющиеся проблемы возникают в ходе выполнения стандартных процедур, рассчитанных на достижение специфических результатов компании (например, проблем качества или эффективности), и делятся на проблемы общего подхода и ошибки или вариации в специфических процедурах. Их также можно разделить на измеримые (количественные), или неизмеримые (качественные).

Эффективное решение повторяющихся проблем требует проведение тщательного анализа с целью установления причины проблемы, которая позволит исправить или отрегулировать ситуацию. Необходимо «сужать» и детализировать проблемное пространство для выяснения источника проблемы и реализации наиболее эффективного решения (рис. 3а).

«Девственными» проблемами считаются те, которые являются новыми для предприятия и зачастую они связаны с высокой степенью неопределенности и в отношении методов и в отношении результатов (например, создание нового продукта). Таким проблемам обычно предшествуют внутренние или внешние изменения.

Для эффективного решения «девственных» проблем необходимо рассмотреть достаточное количество перспектив. Работа с «девственными» проблемами наиболее предпочтительна для решения в группе, т. к. эти проблемы требуют большой согласованности и видения новых перспектив (рис. 3б).

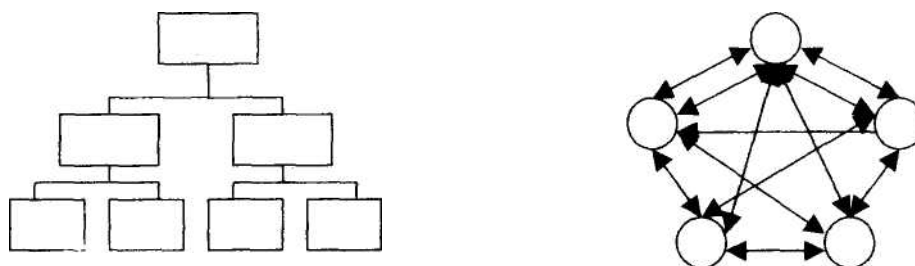


Рис. 3. Структура решения повторяющихся (а) и девственных (б) проблем

Можно отметить, что существует много проблем, с которыми достаточно хорошо справится сам индивидуум. Но не меньше проблем эффективно можно решить, только работая в группе. При этом необходимо четко понимать когда, как и какие проблемы плодотворно решать групповым методом. Как пишет в своей книге Майк Робсон: *«Вначале полезно было бы четко определить случаи, когда сочетание индивидуальной и групповой работы является оптимальным. Разумеется, нет никакого смысла загружать группу проблемой, которая имеет один вариант решения. Его может быстро и эффективно найти один человек. В разной степени не стоит манипулировать группой, подталкивая ее к одобрению уже принятого решения. Группы обычно видят подобные уловки и реагируют на них отрицательно. Все это кажется простым и очевидным, но многие группы попадают в подобные ловушки»* [9].

В каких же случаях целесообразно отдавать решения проблем в группы?

1. Когда проблема затрагивает интересы многих людей, при этом каждый из них имеет свой взгляд на проблему. В этом случае желательно учесть все точки зрения, прежде чем прийти к какому-либо решению.
2. Если проблема может иметь несколько верных решений, и правильный подход к решению проблемы должен учитывать взгляды разных людей.
3. Когда важнее для дела не само решение, а его согласованность между участниками.

Описанные выше ситуации все чаще встречаются в практике деятельности российских предприятий. Поэтому решение проблем в группах можно определить как стратегический фактор совершенствования их деятельности. Хотя еще немногие предприятия и организации в настоящее время работают в соответствии с принципами всеобщего управления качеством

или стратегического маркетинга, но, несомненно, они думают об этом и рано или поздно придут к этому решению, так как именно эти направления деятельности способствуют повышению эффективности работы предприятия.

Решение проблем в группах имеет реальные преимущества, если для этого правильно выбрана ситуация и хорошо подготовлены люди.

Решение проблем в группах способствует:

- Совершенствованию процесса обсуждения.
- Поиску оптимального решения.
- Овладению участниками группы навыками совместной работы.
- Развитию творческого мышления у сотрудников.
- Более высокому уровню согласования конечного решения.
- Возможности участия в решении проблем сотрудников всех уровней организации.

Сформулируем потенциальные плюсы и минусы решения проблем в группе:

Преимущества:

- Рассмотрение проблем группой позволяет шире взглянуть на проблему и провести тщательный ее анализ.
- В ходе работы группы участники демонстрируют больше знаний, находят больше доводов и выдвигают больше вариантов решения.
- В проведении дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий.
- Участие в принятии решений способствует удовлетворению работников и стимулирует высокую активность в их претворении.

Недостатки:

- Процесс группового обсуждения занимает много времени.
- Компромиссные решения могут не удовлетворить никого (выбранный вариант выгоден не столько организации, сколько самим участникам процесса).
- В процессе совместной деятельности члены группы могут стать настолько лояльными ей, что групповые нормы начинают препятствовать высказыванию различий во взглядах и разнообразию мнений.
- Когда решение принимается в группе, не всегда ясно, кто конкретно несет ответственность за принятое решение.

1.2. Работа в группе

Работа в группе заключается не только в том, чтобы собрать людей вместе и обозначить проблему. На примере многих российских предприятий мы знаем, как часто сотрудники среднего и высшего звена управления собираются на совещания. В некоторых организациях этим злоупотребляют настолько, что практически в период проведения совещаний работа на предприятии просто останавливается. А видит ли кто-нибудь реальные плоды этих совещаний? Чаще всего решения принимаются скоропалительно, они в основном только снимают симптомы, а не решают сами проблемы в корне. В результате - бег по кругу вместо поступательного движения по спирали.

Ошибка руководства заключается в том, что коллективная деятельность рассматривается как естественный процесс, т. е. предполагается, что все работники умеют работать в группе. На самом деле это далеко не так. В жизни можно привести много примеров, когда группы, состоящие из самых талантливых людей, не смогли в полной мере использовать свои возможности, более того, работа таких групп была совершенно неудовлетворительной.

Вот как описывает подобную ситуацию Майк Робсон на примере деятельности американского президента Дж. Ф. Кеннеди:

«Его кабинет был признан самым интеллектуальным за всю историю США, но, несмотря на это, он столкнулся со многими кризисными ситуациями, одна из которых (Карибский кризис) едва не привела к мировой ядерной войне. Спустя одиннадцать часов, после того, как кризис был разрешен, Кеннеди, размышляя над прошедшими событиями, сказал: «Как мы могли быть так глупы?» [9].

Конечно, нам в повседневной жизни не приходится принимать решения, которые влияют на стабильность в мире, но мы несем определенную ответственность за выживание и процветание своего бизнеса. Очень важно понять, почему возникают ситуации, когда сотрудники предприятий попадают в положение, которого они предпочли бы избежать.

Л возникают они потому, что группы недостаточно учитывают и понимают **факторы, влияющие на их совместную работу:**

- направление усилий сотрудников на решение **одной** определенной задачи;
- заикливание отдельных сотрудников на **своей** задаче или решении и неспособность видеть вокруг себя ничего, не имеющего прямого отношения к рассматриваемой им проблеме;
- поле групповой деятельности достаточно обширно и не каждый сотрудник может стать **экспертом** в любом вопросе.

Хотя в настоящем пособии используется термин группа, описывающий состав участников, любая рассматриваемая в данном контексте группа должна являться единой командой.

Команда - это сплоченная группа людей, характеризующаяся высокой степенью независимости и преследующая определенные цели. Группа сама определяет конкретную цель и способы ее достижения.

Сформулируем основные понятия и правила работы в группе, необходимые для плодотворной работы.

Основные принципы работы в команде:

1. Члены группы объединены общими намерениями, задачами и целями.
2. Члены группы взаимозависимы (они нуждаются друг в друге для достижения своей цели).
3. Члены группы согласны с тем, что для достижения своей цели они должны эффективно работать вместе.

1.3. Стереотипы мышления

Как правило, люди, особенно специалисты, склонны к аналитическому мышлению, которое носит индивидуальный характер. В одиночку мы пытаемся решить проблемы логическим путем. Однако существует много случаев, когда этот подход малоэффективен. Многие проблемы в организации не новы: они кажутся вечными, так как обсуждаются много раз и периодически возникают вновь. Часто над такими проблемами работают лучшие умы организации, но безрезультатно.

Если попробовать обозначить любую из таких проблем человеку, который далек от сферы какой-либо деятельности, то в большинстве случаев можно получить неожиданный ответ, возможно, позволяющий решить данную проблему. Но как бы там ни было, это позволит взглянуть на проблему под другим углом зрения.

Кто дает сто очков вперед по решению проблем, так это дети. Во-первых, в юном возрасте мы все склонны к фантазиям. Во-вторых, в начальной школе и обучение ведется по новым методикам, которые поощряют предложение именно нескольких различных вариантов решения одной и той же задачи, если ее условия не содержат строгих ограничений.

Способность к творческому мышлению есть не у каждого человека. Можно даже с уверенностью утверждать, что весьма малый процент взрослого населения обладает такими способностями. Когда решение принимается индивидуально, то оно всегда зависит от способностей, взглядов, угла зрения этого конкретного человека. А в решении проблем коллективным методом рассмотрение любого вопроса будет осуществляться с учетом различных точек зрения. И хотя творчески мыслящих людей намного меньше, чем людей с аналитическим мышлением, но есть большая вероятность того, что такой человек окажется в вашей группе. Поэтому считается, что творческое мышление носит коллективный характер.

Кроме того, стоит отметить, что новая трактовка видения того или иного события побуждает нас мыслить активно. Именно уход от привычных и формирование новых схем дает толчок для выработки новых идей.

Для примера рассмотрим двух кондитеров, занятых изготовлением вафель. Вафли у обоих одинакового качества и продаются по одной цене. Но первый кондитер - пассивно мыслящий человек, а второй — активно мыслящий. По какой-то причине люди перестают покупать вафли. Наш пассивный мыслитель смиряется и сворачивает дело, в то время как активный сворачивает вафлю конусом и изобретает новый продукт - мороженное в вафельной трубочке. Пассивный торговец не может продвинуться дальше заданной информации, а активно мыслящий постоянно трансформирует имеющуюся информацию в новые идеи [11].

Известный ученый Э. Де Боно так охарактеризовал мышление человека в разном возрасте:

- до 5 лет - возраст «ПОЧЕМУ?»»,
- 5 - 10 лет - возраст «ПОЧЕМУ БЫ НЕТ?»»,
- 10 лет к старше - возраст «ПОТОМУ ЧТО...»

Все дело в том, что существующая система обучения в старших классах школы и в последующем, даже в высших учебных заведениях, прививает традиционный, стереотипный взгляд на многие вещи, события.

Так что же мешает нам мыслить творчески?

1.4. Личностные барьеры творческого мышления

Самоналагаемый барьер или самостоп мы невольно думаем о барьер или самостоп дополнительных условиях, которые ограничивают ее решение.

Хотя ни одно из этих ограничений не упоминалось в условиях. Если их отбросить - мы легко найдем решение. Иначе говоря, преобладает СТЕРЕОТИП. Ученые утверждают, что примерно 95% идей, рождающихся в голове, человек отвергает САМ в момент их возникновения, налагая на себя ограничения.

Томас А. Эдисон (самый известный и богатый в мире изобретатель, хотя проучился в школе всего три месяца) перед тем как принять в свою фирму нового сотрудника, приглашал его домой отобедать [12]. Если приглашенный брался за солонку прежде чем пробовал на вкус предлагаемое блюдо, Эдисон никогда не предлагал ему работу. Великому изобретателю не нужны были работники, чей образ мыслей и действий чересчур зависел от повседневных привычек. Его интересовали люди, способные подвергать сомнению то, что другим казалось очевидным.

Попытка найти один единственный правильный ответ Рассмотрим следующую задачу. Вам дана последовательность букв, расположенных по алфавиту, и исключая каждую четвертую правильную букву.

————— А Е
 БВД

Необходимо найти связь между ними. Иначе говоря: какая должна быть следующая буква и где она должна быть расположена?

Для человека с аналитическим складом ума это должна быть буква Ж Но где она располагается, в числителе или знаменателе?

Чаще всего возникает следующее решение: гласные должны быть в числителе, а согласные в знаменателе. Следовательно, буква Ж должна быть в знаменателе. Это наиболее общий ответ, бросающийся в глаза.

Однако в данном примере есть и другая закономерность: в числителе расположены буквы, состоящие только из прямых линий, а в знаменателе из прямых и кривых линий. Следуя этой закономерности, буква Ж также должна располагаться в знаменателе. Кроме того, можно предположить, что буквы располагаются в порядке: 1 в числителе, 3 - в знаменателе и т. д. В этом случае буква Ж также будет располагаться в знаменателе. Но если нам придется разместить весь алфавит на рисунке, следуя трем разными закономерностям мы получим разный результат.

Человек с аналитическим складом ума, как правило, выбирает один вариант решения, с творческим складом ума обычно ищет несколько вариантов ответа.

Попытка найти единственно-правильный ответ типична - это почти непреодолимый барьер для человека с аналитическим складом ума.

Человеку с аналитическим складом ума присуща логика, поиск единственного решения и рассмотрение нескольких возможностей.

Человеку творческому присущи воображение и много возможных ответов или идей.

**Модель соответствия
или выдача явно
ожидаемого ответа**

При решении различных задач человек часто следует модели, которую, как он считает, видят его коллеги по работе, друзья и т. д. Какое описание можно придумать для следующего рисунка (рис. 4)?

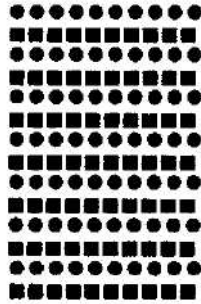


Рис.4

Большинство людей описывают его как квадрат, заполненный квадратиками и кружочками либо их рядами. Человек думает о том, что практически все думают так, и выбирает именно это решение, хотя возможно ему видится другое. Это происходит потому, что мы склонны пассивно группировать в уме одинаковые объекты. И лишь немногие воспринимают рисунок 4 как столбики с чередующимися квадратиками и кружочками [12].

Часто решаемые проблемы бывают опутаны сетью различных ограничений, связывающих творческую активность. Допустим, во время заказа на постройку дома клиент упоминает дизайнеру о том, что он хочет установить круглую ручку на дверь, ведущую из кухни в столовую. Для дизайнера это будет заранее означать, что такая дверь будет являться единственно возможным «средством сообщения» между кухней и столовой - вне зависимости от общей планировки, дизайна, способа приготовления пищи и подачи ее к столу. Таким образом, предложение клиента установить круглую ручку на дверь сразу же ограничивает творческие возможности архитектора.

В управленческой деятельности присутствует и такой момент, как оглядка на мнения или стереотипы поведения окружающих сотрудников. Это зависит от многих обстоятельств. Например, молодой сотрудник будет предлагать такой вариант решения, который понравился бы начальству. Люди, приспособляющиеся ко всему и во всем, тоже всегда будут поступать так же. В процентном соотношении среди работающего населения гораздо меньше людей, способных отстаивать свою точку зрения, независимую от мнения начальства.

Отсутствие попыток изменения очевидного Решение любой проблемы, как правило, состоит из двух этапов. Сначала, решая задачу, есть стремление найти ясный и определенный ответ, который был бы принят без всяких вопросов и возражений. Затем, уже имея ответ, чаще всего стараются избежать любых его изменений, хотя в дальнейшем могут появиться лучшие решения.

Если найденный вариант решения проблемы не считается единственно правильным, то лучше отложить его реализацию на некоторое время. Это делается для того, чтобы иметь возможность проверить правильность этого решения.

На практике чаще всего, если решение принято руководителем, то он склонен избегать других возможных вариантов. Более того, при попытке оспорить его решение или предложить новый вариант он скорее всего даст отрицательный ответ или назовет причины невозможности выполнения иного решения. Безусловно» крайней точкой отсутствия попытки изменения очевидного является автоматическое «нет».

Рассмотрим еще несколько ситуаций.

Слишком быстрая **Стишком быстрая** Многие люди, в том числе и руководители, оценка скептики, пессимисты не **оценка** хотя и интеллектуально «напрягаться» над решением проблемы и

имеют склонность быстро, не подумав, давать оценки происходящим событиям. В этих случаях гораздо проще любую высказанную другим человеком идею считать нерациональной: «Это глупо», «Это не будет работать», «Мы пробовали делать это раньше, но это не работало». На этом чаще всего идея угасает. Поэтому не надо быстро принимать подобное решение. Следует подумать, затем покритиковать, если найдется тому основание. Быстрая оценка убивает творческое начало в себе и других.

Памятка

56 фраз, способных убить творчество

- | | |
|--|--|
| 1. Это хорошая идея, но... | 29. Шеф не пойдет на это. |
| 2. Это противоречит политике организации... | 30. Люди это не поймут. |
| 3. Все хорошо теоретически, но... | 31. Раньше это не использовали. |
| 4. Будьте практиком... | 32. Время ушло. |
| 5. Можете ли вы внедрить это в практику? | 33. Профсоюз это не поддержит. |
| 6. Слишком дорого стоит. | 34. Есть лучший путь. |
| 7. Пока не начинайте ничего. | 35. Они не поддержат это. |
| 8. Согласны, но не с этим... | 36. Слишком академично. |
| 9. Я знаю, это не будет работать. | 37. Очень сложно осуществлять руководство. |
| 10. Это не может работать. | 38. Сложно внедрить. |
| 11. Это не соответствует существу... | 39. Слишком поздно. |
| 12. Это было сделано раньше. | 40. Сейчас слишком много работы. |
| 13. Это требует дополнительных исследований. | 41. Слишком много бумаг. |
| 14. Это не будет финансироваться. | 42. Довольно старомодно. |
| 15. Это недостаточно хорошо... | 43. Слишком рано. |
| 16. Это не ваша работа. | 44. Мы это так делали раньше. |
| 17. Давайте дополним это. | 45. У нас нет рабочей силы. |
| 18. Давайте обсудим это на... | 46. У нас нет времени. |
| 19. Давайте создадим комиссию. | 47. Мы слишком большая организация. |
| 20. Давайте сделаем сначала обзор. | 48. Мы слишком маленькая организация. |
| 21. Давайте пока немного отложим. | 49. Мы никогда так не делали. |
| 22. Давайте попробуем это еще раз. | 50. Мы пытались это делать раньше. |
| 23. Мы пока еще не готовы к этому. | 51. Что подумают клиенты, заказчики? |
| 24. Конечно, это не будет работать. | 52. Что скажет профсоюз? |
| 25. У нас другие планы. | 53. Кто еще пытался сделать это? |
| 26. Уверен, вы знаете лучше. | 54. Если это хорошая идея, то почему никто предлагал этого раньше? |
| 27. Это не наша проблема. | 55. Вы уходите от реальности. |
| 28. Давайте рассмотрим это. | 56. То, что мы действительно думаем — это.. |

Страх выглядеть глупо

Страх казаться глупым - самый трудный барьер для преодоления. Он чаще всего возникает еще в раннем возрасте в детских играх, когда дети начинают смеяться над кем-нибудь из своей компании за высказанную

идею или мысль. Затем это переносится в более поздний возраст (школа, техникум, ПТУ, институт...) и у человека возникает комплекс неполноценности.

Этот барьер на высказывание собственного мнения становится почти непреодолимым при совместной работе множества людей (например, совещания, собрания и т. п.).

Есть и другие причины, сдерживающие любых сотрудников от высказывания своей точки зрения:

- более младшие по возрасту и положению в присутствии старших не будут предлагать «дикие» идеи из-за боязни выглядеть глупо;
- у кого-то срывает опасение разрушить свои шансы на карьеру;
- сотрудники предпенсионного возраста часто боятся высказывать идеи в присутствии младших (не хотят, чтобы люди считали его старым, выжившим из ума);
- руководители часто не любят выступать против общепринятых точек зрения, в частности, высказанных известными людьми, поскольку есть риск быть неправильно понятыми.

И наше советское воспитание, и историческое прошлое способствовали тому, чтобы основная масса людей придерживалась приспособленческого поведения (не высовываться, не выделяться). Проводимые исследования показывают, что немногие (5 - 10%) в среднестатистическом трудовом коллективе способны отстаивать свою точку зрения при любых обстоятельствах.

Кроме того, творческий человек, работая в организации, сталкивается с рядом организационных барьеров [13].

1.5. Организационные барьеры творческого мышления

На многих совещаниях в условиях оперативного решения вопросов высказанная информация не рассматривается как проблема, и решения Недостаточный период Недостаточный период принимаются без обстоятельного их времени обсуждения обсуждения. Иначе или созревания идеи времени обсуждения говоря, воздействие текучки оказывает существенное давление или созревания идеи на принятие решения и частично оправдывает такую скорость.

Стабильность положения Стабильность положения Стабильность среды, в которой организации принимаются решения, организации оказывает непосредственное влияние на творчество. В устойчивых организациях нет потребности в принятии творческих решений. В них, как правило, работники сталкиваются с одними и теми же проблемами (например, в технологии, реализации и т. д.). Опытные работники уже не раз решали эти проблемы в прошлом, и поэтому новые, творческие решения не всегда одобряются под предлогом «Зачем нам нужны лишние хлопоты?»

Стиль управления Стиль управления в организации оказывает непосредственное влияние на отношения в коллективе, психологический климат и на сам процесс творческого мышления. Стиль управления в организации должен стимулировать творчество в работе. Однако с чем же мы чаще всего сталкиваемся в повседневной практике?

- С жестким контролем за работой подчиненных, который часто не дает человеку возможностей для творчества.

- С атмосферой неуверенности людей в обстановке наказаний за любой провал или успех.
- С недостаточным участием подчиненных в процессе принятия решений.

Безусловно, жесткий контроль дает вначале какой-то сиюминутный успех. Однако с точки зрения долгосрочной перспективы такой стиль не способен поддерживать и поощрять творчество.

1.6. Группы по решению проблем

Существует несколько видов групп, создающихся для рассмотрения и решения проблем на предприятиях и в организациях. Между данными группами есть существенные различия, которые следует четко определить. По отличительным признакам можно выделить три основных группы, это:

- целевые группы или группы в подразделениях;
- кружки качества;
- команды улучшения.

Целевые группы и группы в подразделениях и **Целевые группы и группы в подразделениях** Эти два вида групп можно объединить в один тип, так как они имеют одинаковые отличительные признаки [9]. Чем же они отличаются друг от друга?

Целевые группы и группы в подразделениях близки по своей сути к проектным группам, уже действующим на многих предприятиях. И те, и другие создаются для решения определенных (временных) задач, какой-либо внутренней проблемы. Целевые группы создаются обычно руководством компании или одним из высших менеджеров и являются кроссфункциональными, т. е. состоят из сотрудников различных функциональных подразделений и решают проблемы, затрагивающие как интересы данных подразделений, так и организации в целом. Группы в подразделениях формируются руководителем данного подразделения для решения внутренней задачи, хотя допускается участие в работе данной группы и сотрудников других подразделений, обладающих нужными знаниями и навыками.

Существенным требованием к деятельности таких групп является условие подготовленности их участников:

- разбираться в вопросах, связанных с определением, анализом и решением проблем;
- обладать навыками совместной эффективной работы в группах;
- уметь проводить презентации полученных решений;
- осуществлять мониторинг и оценку результатов своей работы.

Отметим отличительные черты целевых групп и групп в подразделениях:

- Данные группы формируются для **рассмотрения специфической задачи**, которую руководитель организации (или подразделения) считает важной и подлежащей изучению именно групповым методом.
- **Право выбора задачи** принадлежит тому, кто был инициатором их деятельности (непосредственный руководитель или более высшего порядка). При этом следует иметь в виду, что при любой коллективной деятельности, именно это право лежит в основе обязательств участников по отношению к рассматриваемой задаче.

Отбор членов группы. Самое главное в этом процессе - необходимость предварительного информирования сотрудников о том, что они будут участвовать в работе группы. Не менее важным является подготовленность участников к совместной работе в группе. Ну, и кроме того, опытный руководитель должен дать гарантии, что отобранные люди будут должным образом поощрены и заинтересованы в решении проблемы. Не менее важным является и гарантия внедрения результатов в производство.

Формулирование проблемы. Формулировки проблемы должны быть максимально точными и отражать особенности рассматриваемой проблемы. По масштабности данные формулировки не должны выходить за пределы возможностей и компетенций малых групп, численность которых должна быть оптимальной (не более 10).

Кружки качества

Кружки качества представляют не просто другой тип групп, а скорее уникальную концепцию.

Кружки качества - небольшая группа работающих, регулярно встречающихся для поиска, анализа, решения и внедрения решений по проблемам производства. Они, как правило, работают в одном подразделении, участке, цехе, отделе. Руководитель кружка не обязательно является формальным лидером группы или подразделения [13].

Кружки качества представляют собой уникальную возможность выявления и использования творческих способностей работающих в любой компании. Это - участие работающих в управлении производством. Ведь не для кого не секрет, что только человек, работающий на своем рабочем месте, знает о нем больше, чем кто-либо другой, и только он может предложить изменения, реально необходимые для улучшения его работы.

В основе создания кружков качества заложена простая концепция. Большинство людей проявляют интерес к работе и гордятся ею, если могут воздействовать на решение проблем, касающихся их труда. Этот интерес и гордость напрямую связаны с результатом труда, качеством продукции, услуг и конкурентоспособностью на рынке. Это не требует больших финансовых затрат и вложений.

Кружки качества дают участникам ощущение соучастия в решении проблемы организации. Подразумевается, что работающий человек - это личность со своими способностями и желаниями, которая хочет участвовать в решении проблем. В этом и заключается основное достоинство кружков качества: они на практике демонстрируют основные принципы теории практиков управления. Однако это не единовременная формальная кампания по вовлечению работающих в процесс управления, а новый стиль или образ жизни компании.

Отличительные черты кружков качества:

- Самое важное в работе кружков качества — это **объединение участников по принципу добровольности**. Это обстоятельство обуславливает передачу права, выбора задачи к отдельным участникам группы, что в дальнейшем повышает ответственность за выбор проблем, которые они хотели бы решить внутри собственного подразделения. Также объединение по принципу добровольности способствует возможности свободно высказывать свои идеи.
- **Проблемы**, рассматриваемые группой, как правило, непосредственно **связаны с работой каждого участника**.

Куратор или менеджер высшего уровня **является** одновременно и **руководителем данной группы**, особенно в самом начале.

Кружки качества - создаются не для решения какой-либо единичной проблемы, после чего группы расформируются. Их цель - поиск узких мест и решение оперативных задач в выбранном направлении деятельности. Работа кружков качества осуществляется на постоянной основе.

Команды улучшения Такие команды формируются в основном на органично развивающихся и находящихся на достаточно высоком уровне развития предприятиях [9]. Участники данных групп создаются не столько для решения задач и проблем непосредственно их затрагивающими, сколько для решения усовершенствования деятельности организации в целом. Обычно это проблемы межфункционального характера, выходящие за пределы компетенции отдельных подразделений. Поэтому такие группы обычно состоят из специалистов различных структурных подразделений организации. Только так, при решении специальных проблем может быть достигнут прогресс в реализации усовершенствования.

Отличительные черты команды улучшения:

- **Добровольное участие.** Первой важной чертой команд улучшения, как и кружков качества, является добровольность участия в работе. Это означает, что люди, объединившиеся в группы, будут заинтересованы в решении проблемы. На практике принцип добровольности выражается передачей группе права выбора проблемы. С учетом установленных ограничений члены группы свободны в исследовании волнующей их проблемы.
- **Специфические задачи.** Второй характерной чертой команд улучшения является тот факт, что они заняты решением специфических задач. Не важно, что это — проблемы или возможности. Следует отметить, что группы формируются для рассмотрения только одной задачи. Как только она решена, группа расформируется. Обычно продолжительность работы целевой группы над проблемой, выбранной руководством, не превышает нескольких месяцев. Это справедливо и для команды улучшения. Однако вероятно, что существуют другие задачи, требующие более длительного периода групповой работы, и наверняка есть и такие проблемы, над которыми нужно работать постоянно.
- **Состав.** Третья характерная черта команд улучшения касается их состава. По численному составу единственным ограничением является то, что команда должна быть небольшой и включать не более десяти человек. Группе разрешается собираться еженедельно максимум на один час. Продолжительность встреч может быть сокращена по желанию членов группы. Важно, что каждому сотруднику организации предоставляется возможность работы в одной из таких команд, так как команды представляют собой очень полезный способ стимулирования участия всего персонала в процессе усовершенствования деятельности и развития навыков решения широкого спектра организационных проблем.