

Глава 12. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ

12.1. Введение

После одобрения выработанного группой решения необходимо приступить к его реализации. Это - практически самый важный этап в процессе принятия решений. Именно реализация принятого решения самая главная цель всей работы группы. На этом этапе группы подстерегают разнообразные трудности:

- участники могут работать в различных отделах,
- никогда ранее не участвовали в разработке и администрировании проекта,
- им необходимо заниматься повседневными делами.

Целью настоящей главы является определение, что включает в себя проект реализации принятого решения, и рассмотрение некоторых рациональных методов эффективного вклада в работу группы, которые помогут им добиться успеха [4].

Группы в своей работе рассматривают обычно большие проблемы, которые требуют зачастую и значительных изменений в деятельности предприятия, поэтому и реализация принятого решения может стать целым проектом. Проект - это любая группа заданий, которые необходимо выполнить в определенный период времени, часто с четко обозначенными размерами затрат, и которые выполняются оптимально подходящими для этого сотрудниками предприятия.

Группы в подразделениях или группы, работающие по принципам японских кружков качества, зачастую занимаются решением более мелких задач, но для них так же важно уметь планировать работу по реализации принятого решения. Предложенные в данной главе методы помогают спланировать мероприятия по реализации решения и контролировать их выполнение.

Почему так важно, чтобы именно участники группы осуществляли планирование и контроль за реализацией решения?

Во-первых, одним из условий работы группы над проблемой является ее интерес и желание рассматривать данную тему. Именно участники группы больше всех заинтересованы в осуществлении разработанного ими решения, что является залогом успешной реализации.

Во-вторых, никто, кроме участников группы, не знает всех подробностей о рассматриваемой проблеме, поэтому только они могут учесть все факторы, которые необходимо предусмотреть при внедрении решения.

Если отдать реализацию выработанного группой решения незаинтересованным в этом людям, то скорее всего, они сделают это формально. А если внедрение решения в деятельность предприятия не даст никакого эффекта, то разочарует руководство в работе таких групп, а также самих участников группы - вряд ли у них появится желание еще хоть раз заняться процессом решения проблем. И руководство, и сама группа заинтересованы именно в конечном результате работы по решению проблем.

При разработке сложных технологических процессов или новой продукции, чаще всего возглавляет проект по реализации принятого решения конкретный ведущий специалист предприятия, а в его осуществлении принимают участие специалисты и целые подразделения. В этом случае работу творческой группы можно считать законченной на предыдущем этапе - презентации результатов руководству. Но в остальных случаях, когда рассматриваемые проблемы не выходят за пределы рабочих компетенций участников группы, именно они могут осуществить эффективную реализацию принятого решения.

Осуществляя работу над проектом, участникам группы необходимо учитывать следующее:

- контроль работы над проектом должны осуществлять члены группы, но к участию в его реализации могут привлекаться другие сотрудники предприятия;
- период времени может составлять от нескольких недель до нескольких месяцев или даже больше, в зависимости от вида проекта;
- издержки на работу над проектом чаще всего не измеряются отдельно от общих затрат (например, на оборудование), т. к. обычно сотрудники занимаются текущими делами и одновременно осуществляют работу над проектом;
- важно придерживаться срока, в который необходимо завершить работу над проектом, т. к. невыполнение работы в срок означает возможные финансовые потери или другие серьезные неприятности для предприятия.

Проекты можно рассматривать как особые задания, которые важны для организации и должны быть завершены вовремя. Участники проекта должны быть готовы внести свой вклад в проект в рамках обозначенного срока. Для этой работы участникам необходимо обладать соответствующими навыками и умениями. Многие проекты срываются только из-за того, что людей с необходимыми навыками и опытом не подключили к работе.

Все проекты имеют определенный жизненный цикл, состоящий из следующих этапов:

- планирование работы над проектом,
- начало работ и непосредственное исполнение,
- заключительная стадия и завершение проекта.

Каждый из этих этапов должен быть четко определен, и руководитель проекта решает, какие действия необходимо применять на каждом этапе. Согласованная работа всех членов проектной группы необходима для достижения успеха, и на это необходимо обращать особое внимание:

- открыто обсуждать вопросы по проекту со всеми членами проектной группы и с руководителем проекта;
- с готовностью выдвигать свои идеи и предложения;
- принимать участие во всех собраниях проектной группы;
- принимать поставленные цели и стремиться к их исполнению;
- определить приоритеты работы над проектом (по отношению к другим обязанностям);
- заканчивать назначенную работу вовремя;
- обнаруживать, определять и решать возникающие проблемы в ходе реализации проекта.

12.2. Планирование работы над проектом

Для того чтобы спланировать всю работу по реализации проекта, необходимо четко определить список мероприятий и определить сроки исполнения их и самого проекта. Для разработки плана реализации проекта следует воспользоваться такими известными методами, как построение логической и стрелочной диаграмм.

Построение логической диаграммы

Логическая диаграмма строится по принципам древовидной диаграммы (детализация планируемых мероприятий по уровням) и диаграммы связей (установление связей между уровнями и отдельными мероприятиями).

Построение логической диаграммы состоит из следующих шагов.

Шаг 1 Группе необходимо определить список мероприятий по реализации проекта. Для этого следует провести мозговой штурм и ответить на вопросы:

1. Какая работа уже проделана?
2. Что необходимо сделать сейчас?
3. Чего НЕ нужно делать?

Лучше всего найти ответы на эти вопросы, организовав мозговой штурм. Формулировки вопросов следует разместить на больших листах бумаги, обсудить их поочередно и зафиксировать все поступающие идеи под соответствующими заголовками.

После того как группа закончила обсуждение всех мероприятий по реализации проекта, необходимо каждую формулировку выдвинутых идей переписать на отдельные (небольшие) листки бумаги.

Шаг 2 Сначала необходимо сгруппировать задания и предложения, разбив их по секторам. Каждый из этих секторов - основные мероприятия проекта (или ключевые этапы), они составляют основной план. Осуществить это можно при помощи диаграммы сродства (глава 5).

Шаг 3 После этого необходимо определить внутреннюю взаимосвязь и взаимозависимость основных мероприятий проекта. Этот процесс называется *определением заданий*. Запишите каждое предполагаемое мероприятие на клеящейся отрывной бумаге или на небольшом блокнотном листе, а затем согласуйте со всеми участниками проекта логическую последовательность и связь между заданиями. Чтобы выявить *зависимость* между заданиями, задавайте вопросы типа:

1. Что необходимо сделать потом?
2. Что должно быть уже сделано до того, как исполнители приступят к следующему мероприятию?

Распределите все эти записи на большом листе или на плакате в оговоренном порядке, начало проекта — слева, конец — справа. Стрелками покажите *связи* между мероприятиями. Таким образом, у вас получится *логическая диаграмма*. Пример такой диаграммы показан на рис. 37.

Далее следует определиться со сроками выполнения всех мероприятий, это легче всего осуществить при помощи построения стрелочной диаграммы.

Построение стрелочной диаграммы

Стрелочная диаграмма - инструмент, позволяющий спланировать оптимальные сроки выполнения всех необходимых работ для скорейшей и успешной реализации цели.

Стрелочная диаграмма представляет собой диаграмму хода проведения работ, из которой должны быть наглядно видны порядок и сроки проведения различных этапов изо дня в день. Этот инструмент используется для обеспечения уверенности, что планируемое время выполнения всей работы и отдельных этапов по достижению конечных целей является оптимальным. Построение диаграммы состоит из нескольких шагов.

Шаг 1. Необходимо определить, сколько времени уйдет на осуществление каждого мероприятия. Для этого сначала нужно определить исполнителей каждого из заданий. Если некоторые задания поручаются сотрудникам, не являющимися участниками группы, то их необходимо пригласить на данное собрание.

Каждому исполнителю следует подготовиться к собранию и определить, сколько времени ему потребуется на осуществление каждого задания. При этом им следует воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Необходимо определить, сколько времени уйдет на выполнение задания по проекту, если у исполнителя нет никакой другой работы.
2. Составить список всех других заданий, которые являются частью повседневной работы исполнителя, включая посещение совещаний, затем определить время, затрачиваемое на выполнение каждого задания в списке, и суммировать полученные результаты в часах за неделю.
3. Из всего рабочего времени следует вычесть 20% времени на перерывы, получение инструкций и информации, общение с коллегами, аврал и другие непредвиденные обстоятельства, таким образом, продолжительность эффективной рабочей недели будет составлять не 40 часов, а 32.
4. Вычесть из полученной в пункте 3 суммы времени (продуктивная рабочая неделя) пункт 2. Получившийся в результате вычитания остаток (если таковой имеется) и является тем *производительным* временем, которое имеется в вашем распоряжении на работу над проектом.
5. Соотнести свой фактор производительности из пункта 4 с временными рамками проекта, определенными в пункте 1, и получится реальное время, которое необходимо затратить на работу над проектом.

Проблема с определением времени состоит в том, что у исполнителя может не оказаться свободного времени для работы над проектом, т. е. фактор производительности может быть равным нулю. Или при вполне нормальной производительности для руководителя проекта окажутся неприемлемыми сроки, необходимые исполнителю для выполнения работы. Т. к. работа над проектом почти всегда означает «дополнительную нагрузку», перед исполнителем встает проблема - как справиться с работой над проектом и продолжать исправно выполнять свои повседневные обязанности. Для решения этих проблем можно предложить следующее:

- еще раз просмотреть составленный список заданий и время, необходимое на выполнение каждого из них, и если это возможно, постараться сократить время по каким-либо направлениям;
- рассмотреть возможность сократить обычную нагрузку, разделив выполнение части своих заданий с коллегами или младшим персоналом отдела;
- обсудить ситуацию с руководителем и, если возможно, изменить порядок выполнения обычных заданий;
- уменьшить свой вклад в работу над проектом, попросив кого-то еще подключиться к проектной группе.

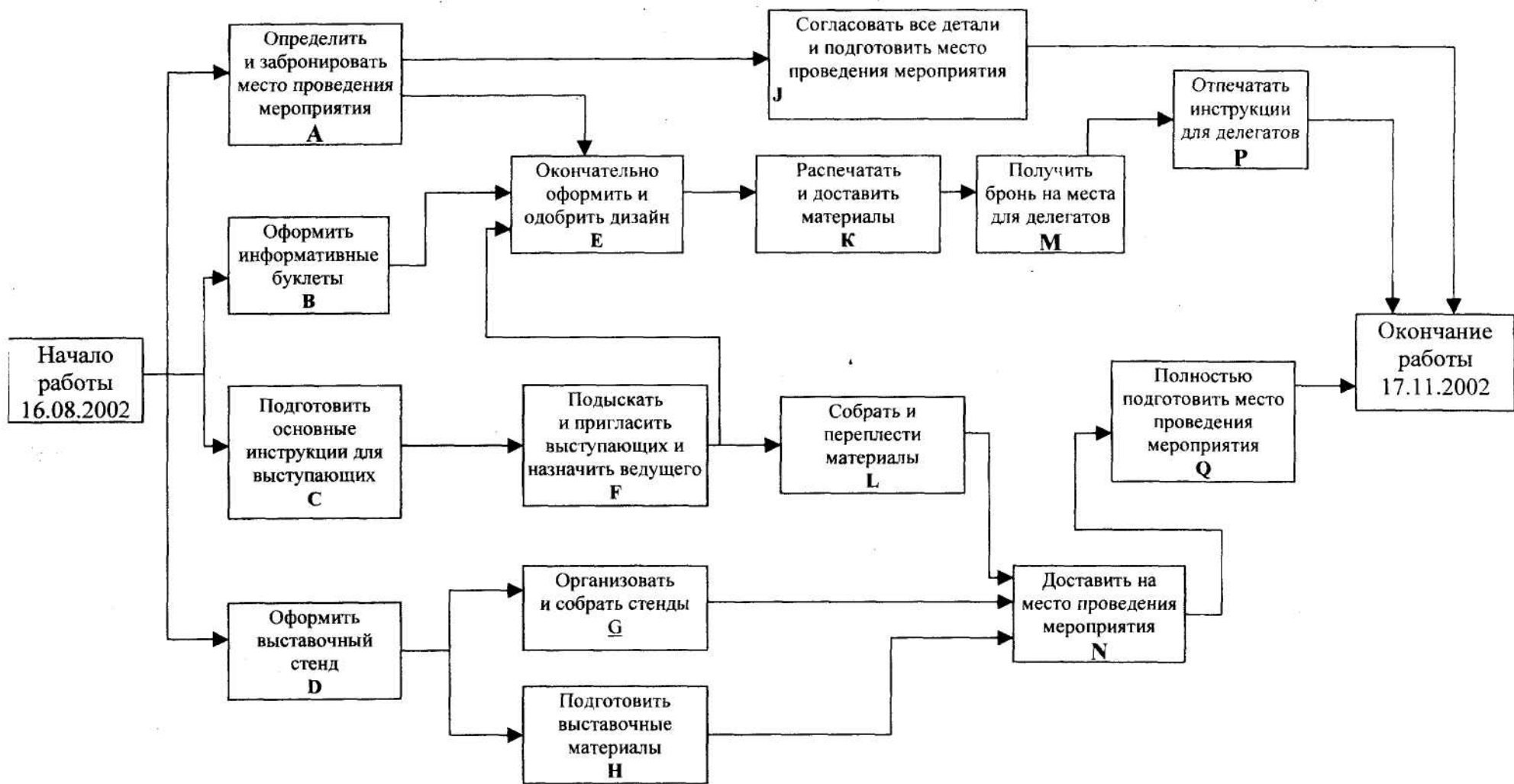


Рис. 37. Логическая диаграмма для организации конференции

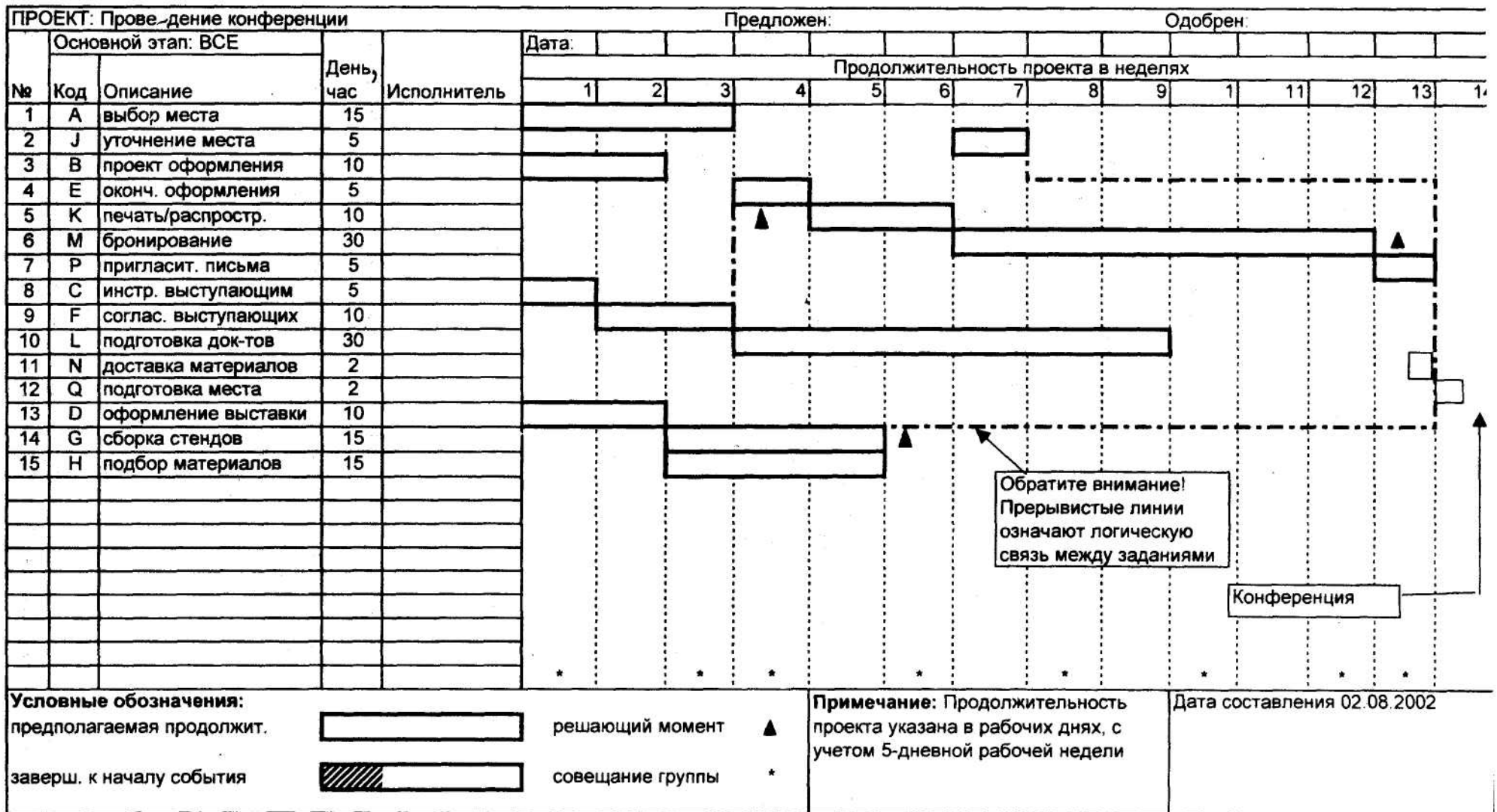


Рис. 38. Сводная графическая таблица планирования проекта

Шаг 2

Руководителю следует подготовить два больших листа бумаги, на одном из которых разместить список всех мероприятий по реализации проекта в виде таблицы, содержащей графы:

- наименование или номер мероприятия,
- содержание мероприятия,
- исполнитель, продолжительность выполнения задания,
- срок исполнения.

На другом - таблицу с указанием номеров мероприятий и столбцами с указанием продолжительности мероприятий по реализации проекта (в часах, днях, неделях, месяцах).

В первой таблице необходимо по расчетам исполнителей заполнить графу «Продолжительность выполнения задания». Затем занести во вторую таблицу в виде стрелки продолжительность выполнения каждого мероприятия по данным таблицы 1. При этом группа должна учесть логические связи между мероприятиями и последовательность выполнения их, чтобы исключить потери времени.

Шаг 3 Кто-либо из участников группы сводит полученные данные в одну графическую таблицу более удобного формата (например, А4 или А3), которая используется для контроля работы над проектом. Стрелки, показывающие продолжительность выполнения конкретного задания, в сводной таблице можно заменить прямоугольником, на котором можно отмечать штриховкой ход выполнения заданий. Пример такой таблицы приведен на рис. 38.

После этого каждый исполнитель составляет индивидуальный рабочий план, в котором детализирует свое задание на группу более мелких мероприятий и определяет сроки исполнения каждого из них. Время, требуемое для выполнения того или иного задания, не должно выходить за определенные в проекте временные рамки. Пример такой таблицы приводится на рис. 39.

В таблицу должно быть включено каждое задание с указанием времени, которое необходимо для его осуществления. Затем в столбце, где указано время для каждого мероприятия, следует обозначить период времени, выделенный для него. После этого представить план работы на рассмотрение и подпись руководителю проекта и своему начальнику. Теперь исполнитель готов приступить к работе.

12.3. Начало работ и непосредственное исполнение проекта

Последний шаг в процессе планирования ведет непосредственно к началу проекта. Руководитель проекта должен осуществлять его администрирование и следить за выполнением заданий. Легче всего это сделать, если отвести время специально на то, чтобы проектная группа докладывала о ходе мероприятий. Так гораздо быстрее можно выявить ошибки и вовремя принять меры по их исправлению. Если этого сделать не удастся, тогда проекту грозит провал!

Наиболее часто поступают жалобы на то, что никто не уверен, началась ли уже работа над проектом, нет четкости в распределении обязанностей и непонятно, кто чем занимается. Приступая к работе, необходимо в первую очередь убедиться в том, что каждый понимает свою роль и обязанности. Легче всего это сделать, собрав всех участников проекта на общее совещание, на котором объявляется об открытии проекта. Эта формальная встреча группы с

высшим руководством или спонсором дает руководителю проекта возможность еще раз объяснить основной план и ответственность каждого. Собрание позволяет людям почувствовать свою причастность к коллективу и понять ответственность за взятые обязательства по выполнению проектного задания. Встреча пройдет еще успешнее, если организовать «шведский стол» и прохладительные напитки.

Осуществление проекта требует от каждого своевременного исполнения взятых на себя обязательств и участия в работе коллектива. Рекомендации участникам реализации проекта:

- регулярно предоставлять отчет руководителю проекта о выполнении своей части работы;
- регулярно в устной форме сообщать руководителю проекта о ходе работы;
- распознавать потенциальные опасности и проблемы, вовремя реагируя на них;
- сообщать своему начальнику и руководителю проекта о возникающих проблемах;
- продолжать регулярные встречи со своим руководителем, чтобы не нарушать баланс между работой над проектом и повседневными обязанностями;
- посещать совещания, организованные руководителем проекта;
- посещать совещания и брифинги членов проектной группы, не опаздывать на них, стараться принимать активное участие в дискуссиях. Отчеты о проделанной работе должны быть точными, краткими и понятными;
- поддерживать других членов проектной группы, если они просят о помощи, не исключено, что вам тоже понадобится их помощь;
- обращать пристальное внимание на качество работы, выполнять ее как можно лучше;
- придерживаться намеченного плана. Если вдруг у вас появляются новые идеи, сообщайте о них руководителю проекта. Он сможет принять компетентное решение, стоит или нет вносить изменения в план;
- если повседневные обязанности изменились вследствие непредвиденных обстоятельств, следует немедленно заявить руководителю проекта о том, что план работы под угрозой срыва. В этом случае можно будет принять соответствующие меры;
- если цели и задачи проекта меняются, необходимо принять эти изменения и активно участвовать в составлении нового плана, даже если это будет означать переделывание или дублирование уже выполненной работы. Следует определить, насколько повлияли внесенные изменения на повседневную и на проектную работу;
- следует регулярно оценивать собственное исполнение заданий — всегда задавайте себе вопрос, как можно улучшить производительность.

Ключевой этап номер: В - Литература												Запись плана работ		
Код рабочего плана: ...											Руководитель проекта.			
Запланированная дата начала:											Исполнитель:	проект: Конференция		
Запланированная дата окончания:											Отдел:			
Запланированная продолжительность:												Количество страниц		
№	Расписание основных мероприятий (дни)										Мероприятия	Дата исп.	Примечания	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1											1	подготовить экземпляр плана		
2											2	подготовить макет брошюры		
3											3	предоставить экземпляр плана и макет брошюры на одобрение руководителю		
4											4	еще раз просмотреть план/макет		
5											5	заготовить бланки для приглашений		
6						<input type="checkbox"/>					6	проверить список адресов для отправки приглашений		
7							<input type="checkbox"/>				7	подготовить базу данных для заголовков		
8											8	получить подтверждение типографии		
9								<input type="checkbox"/>			9	нанять временных рабочих для мелких поручений		
10														
11														
12														
сание рассмотрено											подпись	Исполнитель	Информацию о продвижении проекта сообщать:	
Расп													За консультацией обращаться к:	
сание одобрено											подпись	Руководитель проекта	В случае возникновения проблем обращаться к:	
Расп														

Рис. 39. Рабочий план (сетка-таблица)

Руководитель проекта отвечает перед руководством предприятия за выполнение целей и задач проекта в соответствии с согласованным планом. Для этого необходима четко и хорошо налаженная связь между участниками проекта, каждый из которых должен вовремя и в полном объеме выполнять возложенные на него обязательства. Успех проекта зависит от вашего вклада и от вклада любого другого члена проектной группы, поэтому вы обязаны обращать особое внимание на перечисленный выше список мероприятий.

12.4. Завершение проекта

По мере продвижения проекта к заключительной фазе руководитель должен тщательно образом планировать каждый шаг. Осуществление проекта означает, что каждый его участник должен «оглянуться» на поставленные цели и оценить свои достижения. Необходимо определить участки, требующие переделок или доработки в рамках существующего плана. В процессе осуществления проекта потребность может измениться, и результаты проекта окажутся частично или полностью ненужными. Единственное, что остается в подобной ситуации, - это изменить направление проекта с учетом сложившейся новой ситуации.

Кроме того, проектная группа должна подумать о том, что должно произойти по окончании проекта. Здесь часто возникают сложности, потому что многие проекты, похоже, вовсе не имеют конца! Их осуществление продолжается и продолжается, вносятся уточнения, модификации, а иногда даже ставятся новые цели и задачи. Может показаться логичным, что хорошо работающая и сплоченная команда должна выполнить «немного дополнительной работы» перед тем, как ее распустят и распределят на другие проекты. Искушение внести *«изменение в направление проекта»* чревато последствиями. Во-первых, оно может значительно увеличить совокупную стоимость проекта. Во-вторых, изменяя направление проекта, вы подвергаете себя риску получить лишь частичные результаты, снизить контроль, моральный настрой коллектива, и со стороны будет складываться впечатление, будто проект провалился.

Поэтому на завершающем этапе самое важное — объявить об *официальном завершении проекта*, обозначив дату его конца. Это не мешает позже провести *мероприятия «по горячим следам»*, что-то усовершенствовать, подключив к работе всю проектную группу или ее часть. Эти мероприятия должны быть основаны на четких целях, направленных на достижение конкретных результатов:

- претворить в жизнь результаты проекта;
- разработать и осуществить программу повышения квалификации;
- расширить горизонты проекта;
- расширить сферу применения результатов проекта;
- установить оборудование и сервисную программу;
- учредить службу помощи пользователям.

Если вышеперечисленные цели не были включены в общий план осуществления проекта, то каждая из них может быть рассмотрена как отдельный проект, осуществляемый в соответствии с описанными фазами.

Заключительный этап работы над проектом включает в себя две группы мероприятий:

- закрытие проекта;
- послепроектная оценка и анализ работы (подробнее в гл. 13).

Закрытие проекта — это формальный конец проекта, который сопровождается следующими действиями:

- по согласованию со спонсором составляются и подписываются документы, содержащие результаты проекта;
- составление проектных документов завершается написанием итогового отчета по проекту;
- прекращается срок действия всех действующих контрактов — как внутренних, так и внешних;
- окончательно подсчитывается стоимость проекта и фиксируются все изменения бюджета, выходящие за рамки первоначальной суммы издержек;
- все данные по проекту проверяются и подготавливаются для отправки в архив.

Завершение проекта так же, как и его начало, является подходящим поводом для организации банкета и итогового собрания членов проектной группы. Наконец результаты проекта могут быть официально представлены высшему руководству, которое выслушает отчет руководителя проекта о том, почему результаты оказались именно такими, и какое влияние они будут иметь на дальнейшее развитие бизнеса.

По мере приближения проекта к завершению часто возникает тенденция к его преждевременному закрытию и принятию предварительных результатов. Подобной ситуации следует по возможности избегать, поскольку преждевременное закрытие проекта может привести к обнародованию неполных результатов, которые могут стать причиной разногласий в коллективе.

12.5. Мониторинг и оценка результатов

В современном мире бизнеса на функционирование любого предприятия оказывают влияние постоянные изменения, давление и стресс. События в обществе происходят с головокружительной скоростью: меняются приоритеты, появляются новые проблемы, которые следует немедленно решать. По этой причине вся деятельность групп по решению проблем должна корректироваться меняющимися внешними и внутренними событиями и факторами.

После того как принятое решение было представлено руководству, многие группы полагают (обычно ошибочно), что согласованные мероприятия произойдут сами по себе. Одним из самых слабых мест процесса решения проблем для многих является мониторинг деятельности и оценка результатов.

Поставив воображаемую точку при выборе решения проблем и начала его реализации, чаще всего участники успокаиваются на этом и с энтузиазмом приступают к обсуждению следующей проблемы. Без должного контроля план согласованных действий может так и остаться на бумаге, и через какое-то время эта же проблема возникнет вновь. Принимая все это во внимание, важно признать, что мониторинг и оценка результатов являются существенной и неотъемлемой частью процесса решения проблем, и без проведения этих этапов нельзя считать проблему полностью решенной.

Мониторинг — Мониторинг реализации решения означает осуществление обратной связи процесса, т. е. постоянное наблюдение за результатами воздействий на объект проблемы, их оценку и корректировку по отклонениям от планируемых значений.

Ответственность за мониторинг принятого плана действий возлагается на саму группу и носит индивидуальный или коллективный характер.

В процессе реализации проекта группа должна учесть все возможные факторы, способные повлиять на конечный результат. Для этого лучше всего использовать маркетинговые или статистические методы. Кроме того, когда это возможно, рекомендуется пользоваться контрольными листками, чтобы четко проследить полную картину наличия или отсутствия происходящих изменений.

Ответственные за внедрение принятого решения должны постоянно осуществлять контроль за исполнением принятых в план сроков и действий. Кроме того, при появлении новых внешних или внутренних изменений, влияющих на решение данной проблемы, необходимо обязательно вносить коррективы в существующий план для достижения положительного результата.

Руководитель предприятия на данном этапе играет важную роль, он должен держать под своим контролем весь ход процесса реализации решения и быть заинтересованным как в работе группы, так и в реализации решения. Участники группы обязательно должны знать, что не зря теряют время на своих собраниях, что их работа принесет пользу предприятию и что руководство небезразлично к выполнению их рекомендаций.

Оценка результатов На этапе оценки группа должна проанализировать информацию о том, как выполняется его решение, эффективно ли оно в плане достижения результата. Группа должна задать себе вопросы:

- Достигло ли решение цели?
- Вносит ли реализация решения свою долю в увеличение объема товаров?
- Было ли оно эффективно по издержкам?
- Открыло ли оно горизонты роста для предприятия?
- Согласны ли рядовые сотрудники, что это продуктивное решение?
- Какие трудности встретились при осуществлении решения?

Возможно, решение окажется неудачным и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, каждый из которых способствует улучшению ситуации.

На предыдущем этапе (анализ эффективности решений) группа оценила расходы, доходы, а также иные выгоды от реализации принятого решения. Поэтому очень важно сравнить достигнутые результаты с прогнозируемыми. Период времени, взятый для сравнения, может быть произвольным в зависимости от обстоятельств, но сама оценка должна стать формальной стартовой точкой плана действий по выполнению данного решения. Для большинства вопросов сравнительная оценка может производиться за период в 12 месяцев. Это достаточный срок, чтобы убедиться в том, что данная проблема не возникла снова и что запланированные доходы действительно получены.

Результаты принятого решения должны быть по многим критериям. Любой процесс реализации решения должен измеряться деньгами, временем, стоимостью или другими количественными критериями, а также менее значимыми оценками, которые касаются отношений людей, улучшения контактов, лучшего понимания и т. д. Эти менее значимые критерии являются второстепенными в работе групп по сравнению с материальными достижениями в деятельности предприятия.

Кроме того, следует найти время и проанализировать проделанную работу, чтобы точно установить и заявить, что проект действительно достиг поставленных целей.

К

этому стоит добавить еще один очень важный аспект: оценка результатов реализации решения является последней возможностью для группы детально его проанализировать и оценить реальное исполнение. Участникам группы следует рассмотреть достаточно много вопросов и обдумать, какие шаги следует предпринять, чтобы усовершенствовать организацию проектов в будущем. Вот некоторые из вопросов, которые помогут сориентироваться:

- Были ли цели четко определены?
- Все ли задачи выполнены?
- Насколько актуальны сейчас цели и задачи проекта реализации решения?
- Оказывал ли спонсор активную поддержку во время работы над проектом?
- Насколько эффективным было руководство проектом?
- Был ли правильно сделан выбор членов проектной группы?
- Удалось ли составить точный и эффективный план работы над проектом?
- Смогли ли сразу определить приоритетные задания?
- Могли ли предугадать возникшие проблемы?
- Удалось ли быстро решать проблемы и улаживать конфликты?
- Укладывались ли в сроки?
- Насколько удалась административная работа?
- Четко ли была налажена коммуникация в проектной группе?

Вопросов может быть очень много, и каждый будет определять последующий: «Если нет, то почему?» Ценность опыта, приобретенного в работе над проектом реализации решения, состоит в том, что участники группы смогут усовершенствовать свои методы работы в данной области.

В заключение следует заметить, что группы не только решают проблемы предприятия, но и дают гарантию того, что данная проблема не возникнет вновь, и каждый сотрудник должен принимать активное участие в этой деятельности.