



ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Н.А. МОРОЗОВА

ГРУППОВОЕ ЛИДЕРСТВО: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Понятие “лидерство” прочно вошло в повседневную жизнь. По мере изменения социального климата и повышения образовательного уровня населения возможности самореализации личности возрастают все больше, и участие работников в управлении предприятиями становится мощной социальной тенденцией. Так, понятие “участие” тесно связывается с концепцией “лидерство”. Если оно реализуется корректно, то это высвобождает способности людей и одновременно порождает в них чувство ответственности за выполняемую работу.

Положительное влияние участия служащих в управленческом процессе иллюстрируют следующие примеры:

В 1988 г. корпорация ИБМ выплатила 107 млн дол. США служащим за их предложения и сэкономила 98 млн дол. только за первый год.

Корпорация “Локхид” потратила 700 тыс. дол., чтобы ввести кружки качества, и за четырехлетний период сэкономила более 5 млн дол.

Члены Национальной ассоциации систем предложений (НАСП) в 1988 г. сэкономили в среднем приблизительно 7 663 дол. за каждое реализованное предложение служащего, общая экономия, как результат программ участия служащих, составила 2,2 млрд дол. [1, 91].

В такой системе, как производственное предприятие, работа, которую нужно выполнить для достижения общей цели, распределяется между различными функциональными подразделениями, отделами и отдельными работниками. Любая организация — это совокупность стабильных социальных групп. Их формирование осуществляется на основе структурных и функциональных особенностей организации и общности черт и интересов индивидов, собирающихся в группы для совместного решения общих проблем.

Специалисты выделяют три разновидности группы исходя из степени сплоченности: обыкновенная, рабочая, команда [2, 280].

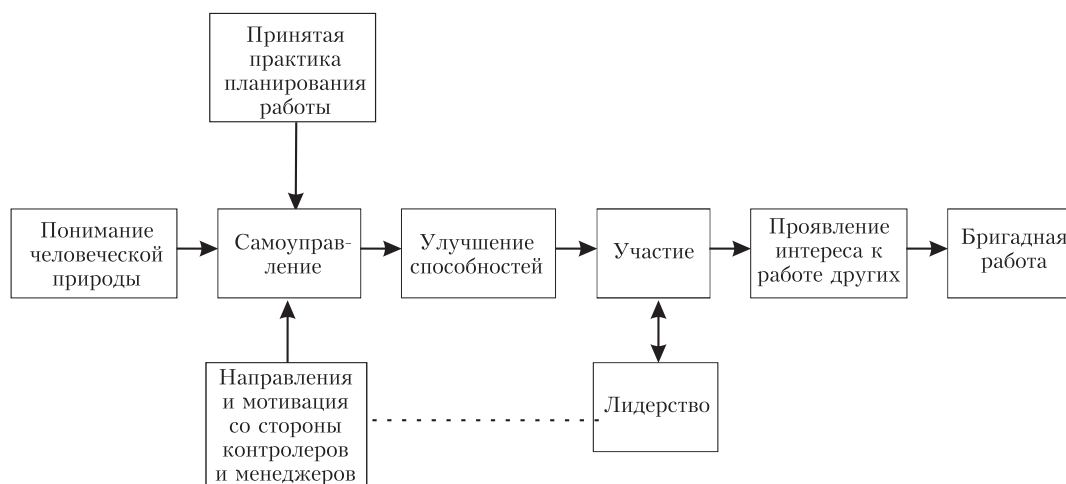
Обыкновенная группа — это сообщество индивидов, которые регулярно взаимодействуют, решая единые задачи, и имеют схожие интересы. *Рабочая группа* — небольшое сообщество индивидов, они сознают, взаимодействуют и чувствуют друг друга как целое. Ее члены характеризуются более высокой степенью взаимозависимости и взаимной ответственности за результат совместной деятельности. В рабочей группе создаются оптимальные условия для эффективной деятельности (включая взаимообмен информацией) и саморазвития ее членов. В *команде* все эти характеристики совмещаются, при этом добавляются: тесное взаимодействие и взаимная зависимость; исключительно совместный труд; совокупное достижение целей.

Вообще существует множество дефиниций понятия “команда”. Так, команду определяют как небольшое сообщество людей, где способности каждого

сотрудника дополняют способности другого, члены коллектива преданы общей цели, активно способствуют реализации вытекающих из нее задач, проявляя взаимную ответственность. Команду также определяют как социальную систему, состоящую из взаимосвязанных и объединенных общей целью членов Г. Паркер указал на три составляющие, определяющие характер команды: цель командной деятельности; продолжительность функционирования команды; членство в ней (функциональное или перекрестное). Доннелон подчеркивает такую отличительную особенность команды, как взаимозависимость при сохранении различий между ее членами. Исследователи также обращают внимание на то, что команда сильно влияет на организационную деятельность и организационную культуру [2, 280–281].

Групповая работа вместе с ориентацией на человека — отличительная черта японского менеджмента, который отождествляется с лидерством в бизнесе. Групповое лидерство по-японски не в группе, это сама группа. Работа командой на уровне топ-менеджмента, прежде всего менеджеров, включая специалистов-профессионалов, — это особенность американского лидерства [3, 209, 218].

При формировании групповой работы важно развивать способности работников, и в то же время необходимо добиться, чтобы они осознали значимость своей работы. Такое понимание и проявление интереса не только к собственной работе, но также и к работе коллег — существенная предпосылка превосходной бригадной работы. В результате компетентность людей будет расти естественным способом. Представленный рисунок иллюстрирует эту последовательность улучшения [4, 5].



Последовательные шаги к улучшению способностей [4, 6]

Проведем аналитический обзор успешной коллективной (бригадной) работы ведущих зарубежных компаний.

Компания “Тойота мотор корпорейшн” (далее — Тойота) сегодня имеет имидж японского производителя высококласного автомобиля. Работы по улучшению менеджмента здесь были направлены на повышение корпоративного качества и введение улучшений и реструктуризации. В их основе лежат три фундаментальные концепции: фокус на потребителя, понимаемый как привлечение потребителя (customer-in) к определению необходимого уровня качества; непрерывный кайзен, понимаемый как проведение творческих работ по улучшению, и тотальное вовлечение работников, понимаемое как достижение автономной и общей оптимизации.

Рассмотрим последние две. “Кайзен”, или, по-английски, улучшение, есть одно из преимуществ японских предприятий, в частности, предприятий-изготовителей. Одна из систем, позволяющих поддерживать усилия по улучшению, — “Система творческих предложений”, в которой участвуют все работники. Почти все из 700 тыс. необычных предложений, вносимых каждый год, одобряются и вносят большой вклад в повышение качества, снижение стоимости и участие в управлении и осведомленность работников. Тотальное участие означает, что каждый человек исповедует независимость и творчество, позволяющие выполнять заданные роли при одновременном развитии способностей. Другими словами, участие работников способствует тому, чтобы их собственная автономия и общая оптимизация были совместимыми. Использование вышеописанного подхода дало позитивные результаты в улучшении качества автомобиля марки “Тойота-Лексус” [5, 3–12].

Л. Фокс предлагает для улучшения работы по управлению модель лидерства, ориентированную на процесс [6, 22–27]. Новый подход здесь обусловлен глубинными изменениями, когда организациям нужны люди, способные мыслить и действовать как часть интегрированной системы, а не просто реагировать на причины и следствия в цепи событий. Модель состоит из пяти этапов: 1) лидерство, основанное на способности влиять на других; 2) фокус на процессы; 3) менеджмент знаний, который можно определить как стратегию инновационных процессов организации; 4) высокоэффективные бригады; 5) система измерения характеристик.

Такой процессный подход получил практическое использование в корпорациях “Международный менеджмент качества”, “Менеджмент строительных работ” (США). Приведем пример результатов работы по новой системе управления — работы бригадным методом на примере бригады контролеров. Она прониклась пониманием именно того, что их просят делать, и осознала, почему это было необходимо. Бригада пришла к решению преобразовать документы типа “Наилучшая практика” из состояющих необязательных рекомендаций в стандарты работ. Как таковые, они были переименованы в “Технологии работы”. В то время как от индивидуалов можно ожидать только того, на что они лучше всего способны, от бригады ожидается выполнение заданных требований. Измерение характеристик деятельности предприятия дало следующие результаты: своевременная завершенность работ — 100 %, удовлетворенность заказчика — 85 %, эффективность разработок — 85 %, переделка (% стоимости) — 0,76 % [7, 30–34].

Рассмотрим подход и практику, которых придерживается отделение “Вольво” в отношении бригадной работы, достигших больших успехов в деле наделения полномочиями работников цехового уровня. В мире имидж “Вольво” неразрывно связан с высококачественной маркой. Ключом к такому успеху стала бригадная работа. В бригадах она организуется таким образом, чтобы рабочие нагрузки можно было распределить внутри бригады, и чтобы каждый работник мог достичь максимального результата. С начала внедрения бригадной работы в 1987 г. были выделены три основных принципа: концепция бригадной работы, обогащение содержания труда, расширение спектра выполняемых работ.

В настоящее время большая часть бригад самостоятельно решает, кто и какие задачи будет выполнять на добровольной основе. Примерами задач, принимаемых участниками бригад под свою ответственность, могут служить: качество продукции (проверка качества изделий, предотвращение порчи, предотвращение пропуска операций по забывчивости, контроль допусков); техническое обслуживание; восстановление незначительного брака; очистка, покраска; формирование бригады; техника безопасности в зоне работы бригады; предотвращение загрязнения окружающей среды; подача предложений по улучшению (механика, пневматика, электротехника); контроль за соблюдением сметы расходов; снижение доли операций, не приводящих к добавлению стоимости. В

бригадах четко расписаны операции, добровольно принятые под личную ответственность. Член бригады играет роль “А”, если он отвечает за некую задачу; член бригады играет роль “В”, если он помогает в ее достижении [8, 38–46].

Опыт работы завода в Генте показал, что работа с автономными бригадами дает социальные и экономические преимущества (см. таблицу) [8, 46].

Преимущества бригадной работы

СОЦИАЛЬНЫЕ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
Расширение спектра выполняемых работ	Повышение производительности труда
Рост ответственности	Повышение гибкости производства
Увеличение добавленной стоимости в пересчете на одного человека	Снижение издержек
Сотрудничество в решении проблем	Снижение времени переналадки оборудования
Повышение удовлетворенности работой	Повышение осведомленности работников в вопросах качества
Снижение показателей невыхода на работу из-за прогулов и болезни	Увеличение числа подаваемых рационализаторских предложений
Повышение осведомленности о продукции и процессах	Реструктуризация и рационализация деятельности компании
Снижение текучести кадров	
Повышение сопричастности работников	

Чтобы обсудить, каким образом можно использовать групповое лидерство, например, в программах ТКМ (всеобщее управление качеством), воспользуемся опытом некоторых фирм. Например, в совместном предприятии “Дженерал электрик” и ФАНУК Лтд, Япония, разработана программа, названная: “Высокая степень вовлечения рабочей силы”. Суть ее заключается в том, что члены команд с перекрестными функциями регулярно встречаются для проведения “мозговой атаки” и решения проблем. Кроме того, эти команды постоянно и на долгосрочной основе сотрудничают, совместно обеспечивая поиск способов непрерывного улучшения бизнеса в целом и его конкретных функций в частности.

В фирме “Амана” формируются группы для решения конкретных задач, в которые входят работники разных организационных уровней. Они решают проблемы качества, затрагивающие различные функциональные области. Для каждой такой группы определена четкая сфера ответственности. Так, одна группа занимается внутризаводскими проблемами, другая — вопросами, возникающими за пределами производственных объектов компании, третья сосредоточивается исключительно на решении вопросов поставщиков. В фирме утверждают, что использование таких групп для решения задач позволило усовершенствовать вертикальные и горизонтальные взаимосвязи внутри организации, значительно снизить количество продукции, не соответствующей спецификационным требованиям компании, а также сократить число проблем, связанных с обслуживанием клиентов [9, 601–602].

Что касается практики управления на отечественных предприятиях, анализ организационных структур управления ряда предприятий г. Бобруйска (ОАО “Бобруйскагромаш”), ОАО “Спецавтотехника”, ОАО “Бобруйский машиностроительный завод”, ОАО “ТАИМ”, РУП “Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов”) показал, что здесь имеется линейно-функциональная структура управления. Она базируется на тейлоровском принципе последовательного выполнения трудовых операций. Данная организационная структура управления не стимулирует заинтересованность работников в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают. Они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение потребностей пот-

ребителей продукции. Обмен информацией между различными подразделениями также усложнен из-за вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам и неоправданно длительным срокам принятия управленческих решений.

Так, присутствующая на отечественных предприятиях система управления чревата возникающими трудностями в поддержании взаимосвязей между различными функциональными службами, отсутствием быстрого реагирования на изменения во внешней среде. А сегодня темпы, с которыми происходят изменения, и растущая сложность условий окружения определяют необходимость в частых изменениях. Среди совокупности факторов, которые обуславливают эффективность проведения организационных изменений, можно выделить наиболее значимые: установление оптимального уровня открытости управленческого лидерства и развитие доверия; повышение внимания к мотивации персонала к достижениям, формирование ответственности работников за результативность изменений [2, 426 – 427]. А это ролевые компоненты эффективной групповой работы.

Таким образом, представляет несомненный интерес проблема модернизации системы управления на отечественных предприятиях, при этом целесообразно рассмотреть процесс разработки и использования механизма группового преобразующего лидерства, которое, как показал позитивный зарубежный опыт коллективной (бригадной) работы отдельных компаний, задает интенсивный ритм деятельности, способствуя инновациям в работе с потребителями продукции, обеспечивает повышение качества производимой продукции. При этом необходимо определить условия и тенденции применения группового лидерства в современных условиях для отечественных предприятий для увеличения эффективности их производственно-хозяйственной деятельности.

Литература

1. Mealia, Laird. Skills For Managerial Success: Theory, Experience, and Practice / Laird W. Mealia, Gary P. Latham, 1996.
2. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М., 2002.
3. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: Учеб. пособие. Мн., 2002.
4. Кондо Е. Участие и лидерство // Лидерство руководителей и мотивация работников. Сер. "Все о качестве. Зарубежный опыт". М., 2002. Вып. 35.
5. Хаяси Е. ТQM в "Тоета мотор корпорейшн" // Системы качества и экология на практике. Сер. "Все о качестве. Зарубежный опыт". М., 2002. Вып. 36.
6. Фокс Л. Лидерство, ориентированное на процесс, — стратегия менеджмента в 21-ом веке // Лидерство руководителей и мотивация работников. Сер. "Все о качестве. Зарубежный опыт". М., 2002. Вып. 35.
7. Брумфельд Д., Парсли Л. Обновление системы качества в области строительства на основе процессного подхода // Системы качества и экология на практике. Сер. "Все о качестве. Зарубежный опыт". М., 2002. Вып. 36.
8. Бруйнеел Г. Самоуправляемые бригады — последнее новшество в наделении полномочиями цеховых работников // Лидерство руководителей и мотивация работников. Сер. "Все о качестве. Зарубежный опыт". М., 2002. Вып. 35.
9. Робинс С., Коултер М. Менеджмент / Пер. с англ. М., 2002.