**ЧТО МЕШАЕТ НАМ**

**НАСЛАДИТЬСЯ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА?**

**АДЛЕР Ю. П.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | «Тьма скрывает и гиппопотамов»  *Зулусская поговорка* |

Мне уже неоднократно приходилось говорить и писать о том, что глобальный тренд, основанный на воспроизведении только инструментов бережливого производства, неэффективен, и не может привести к существенному устойчивому успеху. Что нужно обратить особое внимание на построение в компании человеческих отношений, минимизирующих роль иерархии, и что это – необходимое условие успеха. Я и сейчас так думаю. Вот только достаточное ли это условие? С некоторых пор я знаю, что нет, этого не достаточно. Чего же ещё нам не хватает? На этот вопрос я и попытаюсь ответить в данной работе.

Дело в том, что любую организацию естественно рассматривать как систему. Но системы обладают целым рядом важных свойств, присущих только им. И мы вынуждены с ними считаться. Давайте начнём с целей. Цель – это системообразующее свойство системы. Э. Деминг говорил, что «система – это совокупность некоторых элементов (частей, подсистем и пр.), которые подчинены общей цели. Нет цели – нет системы.» Приняв эту точку зрения, мы сразу сталкиваемся с массой вопросов. Самый первый вопрос: откуда берутся цели? Самый желанный способ появления целей – это, мне кажется, реализация мечты, которая захватывает дух и выглядит почти недостижимой. Вот, например, Илон Маск мечтал организовать массовую экспедицию на Марс, и жизнь сложилась так, что он создал систему, предназначенную для реализации этой мечты. Пока неизвестно, чем это кончится, но мечта воплотилась в цель и обрела систему – компанию SpiceX.

Это конечно не единственный способ создания целей. Часто цели возникают из меркантильных соображений. Например, хочу разбогатеть, одолжил у любимой тёти денег и создал новый бизнес, вроде бы перспективный. Не будем здесь останавливаться далее на этом вопросе. Важно, что существует масса способов поставить цель и эти способы не поддаются формализации.

Раз так, то спрашивается, может ли одна система иметь несколько разных целей? Логика говорит, что нет: сколько целей, столько систем. Тогда не ясно, как быть, например, с многокритериальной оптимизацией (смотри, например, [1])? Поскольку с векторами работать не удобно, было придумано много формальных методов свёртки, которые позволяли работать со скалярными величинами. Чаще всего используется линейная свёртка нормированных взвешенных критериев (смотри, например, [2]), которая, к тому же, позволяет вернуться к одной системе. Такой подход ставит вопрос о физическом смысле свёрток. Поскольку формальная теория не отвечает на этот вопрос, появились «содержательные» свёртки, наиболее известные из которых принадлежат Г. Тагути и Е. Харингтону [3]. В таких случаях говорят об обобщённом параметре оптимизации или отклике. Таким образом, нам нужен всегда один целевой показатель, либо обобщённый, либо единичный. И он никогда не бывает единственно возможным, поскольку в его выборе всегда есть произвол. Этот произвол, однако, ограничен миссией и видением системы, то есть, смыслом существования данного бизнеса (я использую для обозначения этого термин «миссия») [4] и способом достижения миссии (я говорю в этом случае о «видении») [5]. У владельцев бизнеса миссия может возникнуть в результате рационального анализа, либо в результате озарения. Но понять в чём миссия организации, которую мы хотим создать, – это ещё «полдела». Её надо ещё сформулировать так, чтобы она зажгла сердца последователей энтузиазмом. Людям должно захотеться переложить её на музыку, обрести крылья, стремиться к преодолению любых преград. Словом, миссия должна вселять веру и одновременно укреплять разум [4]. Миссия – первый документ, лежащий в основе создания организации. Это не предмет коллективного творчества: она принадлежит владельцу. Если миссия – это некий образ будущего, к которому организация стремиться, то видение – это наш путь к достижению миссии. Конечно при одной миссии могут существовать несколько видений. Поскольку в реализацию видения неизбежно вовлечены все сотрудники компании, естественно к разработке видения важно привлечь всех – это продукт коллективного творчества. Выбор видения связан с ноу-хау, которыми владеет компания. Таким образом, сочетание миссии и видения, на фоне организационной культуры, которую я здесь не обсуждаю, чтобы не усложнять описание, налагают на выбор цели существенные ограничения. Понятно, что никакие цели не могут им противоречить. Миссия рождается из понимания потребностей людей в той или иной продукции или услуги. А это в значительной степени детерминирует выбор цели.

Обычно, говоря о цели, люди имеют в виду некоторую количественную характеристику. Это, однако, не лучший выбор. Когда используются количественные показатели, возникают большие трудности из-за вариабельности всего, с чем мы имеем дело в этом мире. Это требует использования статистического мышления. Но дело не только в этом. Неопределённость, присущая числам, создаёт предпосылки для манипулирования данными, что чревато далеко идущими последствиями. Самое важное, что при этом подрывается доверие между людьми и разрушается мораль. Потеря доверия влечёт стремительно разрастающийся контроль, что удорожает и замедляет бизнес, подрывая конкурентоспособность. А о разрушении морали и говорить не стоит: это невосполнимая потеря. Вот, например, в компании Toyota долговременная цель была выбрана давно. Это «создание непрерывного потока единичных изделий». Она даёт направление движения, но весьма далека пока от достижения. Да и Э. Деминг предлагал в качестве постоянной и неизменной цели любого бизнеса принять «непрерывное совершенствование всех аспектов бизнеса». И снова никаких цифр. Конца у такого процесса вообще нет. Одно из важных преимуществ такого «качественного» выбора целей заключается в том, что невозможно проверить, выполнил ли сотрудник своё задание. Значит совершенно не нужны никакие манипуляции, враньё, передёргивание и все прочие подобные традиционные приёмчики. Можно открыто и просто обсуждать результаты, проблемы, трудности. Важно заметить, что наши рассуждения не относятся к юридически обязывающим контрактам, заключённым с клиентами. Здесь все количественные задания обязательны. Только это не имеет отношения к целям. Из контрактов как раз важно извлечь информацию, позволяющую продолжать непрерывное совершенствование.

Когда кампания приходит к формулировке своей цели, дальше обычно начинается процесс развёртывания этой цели в подразделениях компании. Для этого разработаны многочисленные технологии. Однако организация, которую естественно рассматривать как систему, обладает системными свойствами. А одно из этих свойств, называемое эмерджентностью, гласит, что цель, будучи признаком системы, нельзя отнести ни к какой части системы. Точнее, у любых частей системы может быть одна, и только одна цель, которая тождественно совпадает с целью системы. Конечно владелец бизнеса или менеджер могут принимать любые решения, но они должны понимать, что появление у подразделений собственных целей всегда и неизбежно снижает эффективность и конкурентоспособность любого бизнеса. Значит мы должны отказаться от таких подходов как управление по целям [6], система сбалансированных показателей [7] и хосин канри (развёртывание политики) [8], ибо они всегда ослабляют позиции нашего бизнеса. Конечно такое решение ставит массу новых вопросов и я ещё не готов сегодня ответить на многие из них. Но в правильности самого утверждения я не сомневаюсь.

Кроме каскадного распределения целей между подразделениями, широко практикуется ещё и показатель КРI – индивидуальная характеристика результативности сотрудников. Но организации создаются именно ради того, чтобы получить синергетический эффект. Это значит, что люди, работая вместе, при правильном менеджменте, могут показывать результаты, значительно превосходящие сумму результатов тех же людей, работающих независимо друг от друга. И мы не знаем, как именно надо распределить работу между людьми. Про систему всё знаем, про отдельного сотрудника – практически ничего. Поэтому, измеряя результаты работы одного человека, мы получаем неразделимую сумму его собственного вклада и влияния системы, то есть, влияния взаимодействий людей в коллективе. По тем же причинам, мы не можем назначить сотруднику «справедливую» оплату труда. При коллективной работе это просто технически невозможно. Поэтому оплата труда регулируется соглашением между сотрудником и работодателем. И пока это соглашение устраивает обе стороны, – оно работает. Между прочим, работодателю всегда выгодно платить сотруднику максимум возможного в данный момент, если, конечно, он хочет иметь успешную и конкурентоспособную компанию. Когда работодатель начинает манипулировать оплатой труда, он ставит под вопрос вообще успешное существование своего бизнеса. Что же касается КРI, то этот инструменте всегда действует на бизнес разрушительно.

Стремление менеджмента к каскадному распределению целей и к индивидуальной оценке сотрудников вполне естественно. Оно продиктовано стремлением сохранить и укрепить власть. А для этого надо систематически получать информацию о результатах работы структурных подразделений и отдельных сотрудников. Тогда появляется возможность хвалить и поощрять отдельные коллективы и отдельных сотрудников, и, одновременно, ругать и наказывать тех, кто «мешает нашему стремлению вперёд». Это и есть знакомый механизм метода «кнута и пряника», отражающий старый английский догмат: «разделяй и властвуй». Что ж, этот подход верой и правдой служи бизнесу не менее тысячи лет, вошёл в привычку, вот только с некоторых пор перестал действовать. Произошла очередная научно-техническая революция. Мир изменился. И теперь, чтобы системные принципы начали действовать эффективно, важно преодолеть «последнее препятствие»: изменить ментальность менеджмента. Ведь именно этого нам и не хватает, чтобы получить удовольствие от бережливого производства.

**Литература**

1. Соболь И. М. Выбор оптимальных параметров в задачах с многими критериями. – М.: Дрофа, 2006. – 175 с.
2. Науман Э. Принять решение – но как? – Перевод с немецкого; Под редакцией и с Предисловием Ю. П. Адлера. – М.: Мир, 1987. – 198 с.
3. Адлер Ю., Кюенци (Стасова) Г. Как совместить противоречивые требования, желания, надежды? // Стандарты и качество, 2014. - № 7. – С. 48-51.
4. Адлер Ю. П. Анатомия организации с точки зрения физиологии // Стандарты и качество, 2001. - № 2. – С. 46 – 51.
5. Фрайлингер К. Сила видения. – Перевод с немецкого. – М.: 1997. -209 с.
6. Друкер П. Практика менеджмента. – Перевод с английского. – М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегий к действиям. Перевод с английского. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003. 304 с.
8. Конти Т., Кондо Ё., Ватсон Г. (редакторы и составители). Качество в ХХ1 веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. – Перевод с английского. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.; Ватсон Г. Глава 10. «Развёртывание политики как способ реализации стратегии организации». – С. 191 – 214.