КАК СОЗДАЮТСЯ ИСТИННЫЕ ЦЕННОСТИ? ЧЕМУ ОТДАЕТСЯ ПРИОРИТЕТ ПРИ ЭТОМ? АВТОР ПРЕДЛАГАЕТ СПОСОБ ОБДУМЫВАНИЯ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ, КОТОРАЯ ФОКУСИРУЕТСЯ НА НЕПРЕРЫВНОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ.

«МУДА», «МУРА» И «КИ» ...

НОВЫЕ РЕАЛИИ И ЗАДАЧИ

Достаточно долго — с 30-х годов и до начала 80-х прошлого века — научные представления об управлении не слишком расходились с реальностью и позволяли опираться на них в практической деятельности — вести исследования, создавать научные труды, управлять различными организациями по некому единому стандарту. И сейчас мы еще встречаем руководителей, единолично правящих в своих «вотчинах» и далеких от реальности, тормозящих развитие и, что еще хуже, мешают практике. Дело в том, что реальность стремительно меняется, становясь все менее похожей на те представления о ней, которые сложились в командно-административном управлении. Следовательно, пришло время переосмыслить методы управления и попытаться сформулировать новые способы, которые вдохнут жизнь и созидательную силу в миллиардные проекты АПК.

Каким людским потенциалом мы располагаем для этого в целом? Сегодня специалисты, руководители подавляющего большинства организаций России могут быть разделены на две большие группы с точки зрения источников их профессиональных знаний.

Первая группа — это люди, знания и опыт которых сформированы советской практикой управления. Опыт выживания предприятий в годы реформ определял стиль управления, когда наскоро пришлось учить основы коммерции и финансов, осваивать компьютеры и интернет. Энергия, харизма и авторитет лидера часто в практике управления заменяли обдуманные стратегические решения.

Вторая группа — это относительно молодые люди, пришедшие работать в «лихие» годы реформ. В ходе получения образования они уже слышали о маркетинге и логистике, однако рассказывали им об этих материях обычно преподаватели, которые сами знали о предмете лишь из нескольких доступных книг. Опыта советской системы управления эти менеджеры уже не застали, но сразу окунулись в реальный, не книжный, бизнес да еще и в эпоху очень быстрых перемен.

И молодые предприниматели, и их старшие товарищи находились в позиции людей, догоняющих прогресс. Потому мы наблюдаем повсеместное копирование готовых систем и процессов, очень часто стоящие в отрыве от окружающей действительности. Высокая плата и низкая эффективность такого копирования рождают фразу, произносимую нами с глубоким разочарованием: «Хотели как лучше, а получилось, как всегда».

Что делать? Строить свою, лучшую в мире, производственную систему на базе новой парадигмы, создавать свой способ производства ценности для потребителей и постоянно совершенствовать его. И это не просто слова. Ведь даже самый маленький производитель, работающий на узком сегменте рынка, вынужден сегодня конкурировать с транснациональными компаниями, привлекающими лучших специалистов и идеи. И лишь в этом контексте имеет смысл знакомиться с инструментами, придуманными другими, используя их с «открытыми глазами». Тогда они могут быть развенчаны — из волшебных заклинаний переведены в действенные аргументы.

Вынесенное в заголовок статьи **СЛОВО «МУДА»** — японское. Звучит оно странно, правда? Но оно означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности. Это ошибки, которые следует исправлять. Это производство продуктов, цена которых ниже себестоимости, или они не нужны никому вовсе. Получается, что это действия, предпринятые безо всякой цели, деятельность, без которой можно обойтись.

СЛОВО «МУРА» — это неравномерность выполнения работы. «Мура» возникает из-за неравномерного плана производства и неравномерной скорости выполнения разных операций.

СЛОВО «КИ» чаще всего определяется как «энергия», «жизненная сила», «дух» и выражает идею фундаментальной, динамической, пространственно-временной, духовно-материальной и витально-энергетической субстанции, которая лежит в основе устроения Вселенной, где все существует благодаря ее видоизменению и движению.

Эти термины пришли к нам из практики японского управления производственных процессов, называемого «кайдзен». «Кайдзен» в бизнесе означает постоянное улучшение, начиная с производства и заканчивая высшим руководством — от директора до рядового рабочего. Улучшая стандартизованные действия и процессы, «кайдзен» предполагает создание производства без потерь. Это философия и практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов разработки, управления и производства.

Слово «кайдзен» состоит из двух понятий — «изменение» и «хорошо». Изменяй все к лучшему вокруг себя, меняйся сам к лучшему. Причем изменяться надо немедленно, и маленькое небольшое изменение, лучше, чем отложенное совершенствование.

Нельзя получить сертификат «кайдзен», как, например, сертификат ISO. «Кайдзен», прежде всего, задает правила поведения и человеческих отношений на предприятии. В «кайдзен» накоплен опыт по сбору статистики, по анализу результатов работы, по организации поставок, который обязательно стандартизируется, становясь доступным для воспроизведения на других предприятиях. Но копирование японских стандартов в остальных частях мира не будет означать работу в духе «кайдзен».

Эта статья о фундаментальных задачах управления и о самом управлении. Мы намерены поговорить с читателями о проблемах, появление которых обусловлено возникновением новых экономических, социальных и демографических реалий. Они не относятся к категории проблем, которые может решить свободный рынок. Они не имеют никакого отношения к экономической теории, а равно и к экономической практике. Эти проблемы могут понять и решить только работники умственного труда, в том числе ученые и руководители, вооруженные теорией менеджмента. Пройдет совсем немного времени, и они в полную силу проявятся во внутренней политике всех стран. И каждой организации придется решать их самостоятельно с помощью собственного менеджмента в целом и каждого работника умственного труда, особенно руководителей.

Цель деятельности предприятия — создание материальных благ, им нужно управлять исходя из научных представлений. Для этого потребуются четыре набора диагностического инструментария на основе информации о ключевых знаниях, о базовых финансах, о производительности труда, о распределении ресурсов. Вместе они составляют набор рабочих инструментов для управления действующей компанией.

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ

Фредерик У. Тейлор (1856—1915 гг.), родоначальник американского научного менеджмента, видимо, был первым, кто использовал термины «менеджмент» и «менеджер» в их современном значении. Интерес к менеджменту появился после создания крупных организаций, коммерческих компаний, государственных учреждений и большой регулярной армии, которые возникли в конце XIX — в начале XX века.

Их первое осознанное применение произошло в 1901 г. не в коммерческой сфере, а в процессе реорганизации армии США. В 20—30-х годах прошлого века в Германии и в СССР одновременно на различной идеологической основе в масштабах государств внедрялись в практику методы управления под названием «рационализация производства» с применением «научной организации труда». Независимо от идеологии эти методы демонстрировали невиданные до тех пор результаты. Однако не следует строить иллюзий относительно того, что все проводимые мероприятия по организации труда давали должный эффект. В силу пороков, присущих административно-командной экономике, многое из того, что делалось, носило кампанейский характер. Принудительное планирование порождало формальный подход, что вело к компрометации разумных и действительно полезных дел. Явный дефицит профессионально подготовленных специалистов по организации труда привел к тому, что вопросами управления зачастую занимались малокомпетентные люди, а это не способствовало популярности рационализации производства.

И через сто лет принципы организации труда опираются на представление о том, что существует или должен существовать некий единственно правильный тип организационной структуры. Представление неоднократно менялось, но поиски ее продолжаются по сей день. Уже в то время потребность в организационной структуре казалась очевидной. Впрочем, первопроходец менеджмента Тейлор сомневался в ее необходимости. Он писал и говорил о «владельцах и их помощниках». Последнее десятилетие многие вновь говорят об организации коллективного труда, превознося «команды» как единственно правильный тип организации всех и вся.

Сегодня стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть разные виды структур, у каждой из которых свои сильные и слабые стороны. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, «босс», принимающий окончательное решение, которому беспрекословно в главных вопросах подчиняются остальные сотрудники, состоящие в штате организации. В ситуациях повышенного риска — а с ними рано или поздно сталкивается любая организация — от четкого руководства зависит само ее существование. Другая ситуация в той же организации требует обсуждения, третья - коллективного труда («работы в команде») и т.д.

Безусловно, работники умственного труда являются «подчиненными» в том смысле, что «босс» определяет

общее направление работы, подводит итоги, принимает и увольняет их, поощряет и наказывает и т.д. Но руководитель может хорошо работать только в том случае, если «подчиненные» принимают на себя ответственность за его обучение. Если они согласны постоянно подсказывать начальнику, для чего нужны анализ крови животных или оптимизация рациона кормления, как они должны проводиться, какими средствами и каковы могут быть результаты. В современных условиях взаимоотношения «начальника» и «подчиненных» больше напоминают взаимодействие дирижера оркестра с музыкантами, а не традиционную схему «я начальник, ты дурак». Руководитель определяет стандарты и систему ценностей коллектива, создает условия для высокой производительности. В то же время нужно понимать, что работники умственного труда могут саботировать указания даже самого способного руководителя.

Какой из всего этого можно сделать вывод? Разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает управление, поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. Цель — сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника. Для этого людьми управлять не надо. Задача — людей направлять и вдохновлять на созидание.

Кроме того, появился новый «основной ресурс» — информация. ■

А. ИВАНОВ, ООО «ТехБиоКорм»

Продолжение в следующих номерах

ИНФОРМАЦИЯ

Считается, что история сельского хозяйства Японии насчитывает более двух тысяч лет. С древних времен в Японии выращивают рис, пшеницу, ячмень, просо, соевые бобы, редьку, огурцы. Древнейшие крестьянские орудия труда изготовлялись из дерева или камня. Когда в страну из-за рубежа проникла технология обработки железа, производительность труда в сельском хозяйстве резко возросла. В аграрный оборот были вовлечены заболоченные участки и освобожденные от камней горные террасы. А в XVII веке появились первые книги о методах возделывания урожая. С появлением городов начался отток населения из сельских районов. Более половины урожая изымалось в качестве налогов, поэтому крестьяне постоянно жили на грани голода. Крестьянский труд пришлось интенсифицировать, прежде всего, за счет освоения новых земель, применения удобрений. В период Эдо крестьяне получили право продавать часть урожая на рынке, что позволило придать аграрному производству товарный характер. До Реставрации Мэйдзи (1868) в сельском хозяйстве было занято около 80% населения страны. Из-за крайней ограниченности сельхозугодий животноводство было развито сравнительно слабо. Рис оставался основной сельхозкультурой, к тому же весьма трудоемкой, что сказалось на формировании национального характера. После открытия страны для международных контактов японцы проявили огромный интерес к европейской и американской аграрной практике. Однако ситуация с землей в Японии значительно отличалась от западных стран, и поэтому перенос зарубежных технологий на японскую почву не давал результатов. В итоге основой сельхозпроизводства в Японии так и осталось рисоводство. Довольно долго в аграрном секторе Японии из-за миниатюрности крестьянских наделов не могла привиться механизация. Лишь после земельной реформы 1946 г., когда значительные участки плодородной земли были изъяты у помещиков и по низкой цене распределены между фермерами, сельское хозяйство стало приобретать современные черты. Государство поддержало процесс формирования сельскохозяйственных кооперативов, обеспечивших кредитование крестьянских хозяйств и применение на полях сельхозтехники, удобрений, новых интенсивных технологий. С конца 50-х годов начался процесс ускоренной урбанизации страны, сопровождавшийся массовым оттоком рабочих рук из деревни. На фермах оставались в основном лишь пожилые люди и дети. Обработка земли вблизи городов приобрела повременный характер, когда работники приезжали в деревню лишь в период очередной страды — посева, уборки урожая. Благодаря внедрению механизации урожайность риса за 25 лет (с 1950 г. по 1975 г.) увеличилась с 9,5 млн т до 13 млн. Однако потребление риса (в пересчете на одного человека) за эти годы уменьшилось. Преимущественно рисовая диета уступила место более сбалансированной мясо-молочной, овощной, фруктовой, и государству пришлось решать проблему перепроизводства риса. Крестьянам стали платить деньги за то, чтобы они на своих рисовых полях выращивали другие культуры. Сейчас Япония сама обеспечивает свои нужды в рисе на 102%, в картофеле — на 85%, в овощах — на 86%, во фруктах — на 47%, в мясе — на 56%, в молочных продуктах — на 72%, в пшенице — на 7%. На конец 90-х годов аграрный сектор Японии, включающий охоту, лесное дело и рыболовство, составлял 1,9% в ВНП страны (499,86 трлн иен).

Япония от А до Я.
Энциклопедия EdwART 2009