Кондратьев Э.В. Взгляд на управленческие патологии через призму бережливого производства / Э.В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления — 2015. — № 3. — С. 109—118.

# ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАТОЛОГИИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

ЭДУАРД КОНДРАТЬЕВ, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» ПГУАС, директор по качеству ОАО «Визит», бизнес-консультант

**Аннотация**: Современные концепции управления производственными системами предлагают повышать производительность, изменяя не только производственные, но также вспомогательные процессы и собственно управленческую деятельность, которые сами по себе не создают ценности. В статье предложен подход к идентификации дисфункциональных управленческих действий, не создающих управленческой ценности и не способствующих развитию организации в операционном, тактическом или стратегическом плане. Сформулировано 30 рекомендаций по «излечению» таковых.

**Ключевые слова:** управленческие патологии, бережливое производство (lean thinking), непроизводственные потери (muda), функции управления.

* Подобно медицине и организационной реальности, управленческая деятельность тоже имеет свои патологии - дисфункциональные управленческие действия, которые по форме и проявлению похожи на позитивные управленческие действия, но не создают управленческой ценности.
* Для установления ценности тех или иных управленческих действий предлагается рассмотреть композицию управленческих функций А. Файоля, имеющих позитивную природу и скрытых потерь (muda) по версии Дж. Вумека и Д. Джонса.
* Устранение выявленных управленческих патологий лежит на пути рефлексии персональных управленческих практик. Авторский вариант рефлексии предлагается в наборе из 30 рецептов.

## Определение понятия «управленческие патологии»

Понятие «патология» имеет медицинские корни, но в последнее время в силу своей метафоричности используется и в других сферах. А.И. Пригожин, известный российский социолог, занимающийся проблемами управления, и управленческого консультирования, ввел понятие организационной патологии как причины устойчивого недостижения организациями цели[[1]](#footnote-1). Согласно медицинской логике патология – это болезненное отклонение от нормального состояния или развития. Патологическим процессам в медицине присущи следующие признаки: стереотипичность, универсальность, относительный полиэтиологизм, аутохтонность, эквифинальность и онтогенетическая динамика[[2]](#footnote-2). Используя совокупность этих признаков, попробуем по аналогии выяснить, уместно ли говорить о патологиях в отношении процессов управления.

*Стереотипность*, как совокупность характерных черт типового патологического процесса (независимо от того, где и по какой причине он происходит), безусловно, является признаком сдерживания процесса управления. Среди таковых: потеря управляемости, демотивация сотрудников, доминирование личных мотивов и интересов подразделения над интересами организации и пр. Стереотипность менеджмента связана с проявлениями так называемой управленческой наследственности – устойчивой идентичности действий менеджеров. Это обусловлено устойчивостью институтов образования и корпоративной культуры, а также стиля поведения конкретного менеджера[[3]](#footnote-3).

*Универсальность* – признак того, что патологические процессы могут протекать в структуре различных нозологических единиц. В менеджменте структурно-функциональная традиция построения организаций гарантирует наличие подразделений – относительно независимых единиц с разными функциями, существующих по единым принципам.

*Относительный полиэтиологизм* – признак, свидетельствующий о том, что причинный фактор патологического процесса выполняет лишь пусковую, триггерную роль, не являясь постоянно действующим. Применительно к управлению таким «триггером» может стать любая институция (правило, новое положение), любое структурное преобразование. При этом изменение изначально может иметь благую цель, но вследствие неадекватного восприятия в организации положить начало дисфункциональным изменениям.

*Аутохтонность* описывает свойство патологического процесса саморазвиваться независимо от продолжения действия его причинного фактора. В управлении аутохтонность поддерживается посредством наличия у менеджеров власти (права распоряжаться), не всегда используемой в интересах организации. Как пишет бразильский бизнесмен Р. Семлер: «Таким начальникам приходится постоянно искать себе занятие, и они всегда все усложняют»[[4]](#footnote-4). В итоге наряду с ожидаемыми функциональными действиями менеджеров имеется устойчивый, хотя и неожиданный с точки зрения организационного проекта источник развития управленческой патологии.

*Эквифинальность* предполагает множественность различных молекулярных и клеточных механизмов реализации типового патологического процесса, приводящих к одинаковому пути его развития и разрешения. Институциональная динамика социальных процессов в управлении организацией вполне может служить средой для проявления эквифинальности управления.

*Онтогенетическая динамика* – признак, характеризующий эволюционное совершенствование механизмов регуляции и энергетической экономичности течения патологического процесса (И.И. Мечников). Очевидно, что подобные процессы присущи и управлению, поскольку именно оно объясняет кризисы действующих концепций управления и создает шансы для развития организации.

Итак, в управлении предприятием присутствуют процессы с признаками патологий. Это позволяет ввести в научный обиход понятие управленческой патологии. Для его уточнения в силу специфики предметной области будем придерживаться системно-институциональной концепции развития управленческого персонала предприятия, согласно которой всякое предприятие является динамической системой, подверженной изменениям под влиянием внешней среды (окружения) и внутренней институциональной среды (системы отношений, порядков, норм и правил).

Любое предприятие развивается эволюционно. При этом управленческий персонал является источником и главной силой его развития, с одной стороны, поддерживая целостность организации воспроизводством организационных норм, правил и ценностей, а с другой – инициируя внутренние и внешние преобразования[[5]](#footnote-5). Известный американский ученый в области исследования операций и теории систем Р. Акофф также пишет об обоснованности системного подхода для управления предприятием, который вытекает из двух аспектов работы руководителя: стремления добиться суммарной эффективности работы предприятия (системы) и при этом не допустить ущерба, причиняемого общему успеху со стороны частных интересов и интересов подразделений (подсистем и элементов), и стремления сохранить жизнеспособность в условиях организационной среды, создающей противоречащие друг другу цели [[6]](#footnote-6).

Таким образом, управление предприятием – это осмысленные действия, направленные на обеспечение его оптимального функционирования и развития. Отсюда под *управленческими патологиями* будем понимать *дисфункциональные управленческие действия, т. е. те, которые по форме и проявлению похожи на позитивные управленческие действия, но не создают управленческой ценности (установление организационного порядка, культивирование преобразований, создание позитивной корпоративной культуры и пр.) и не способствуют развитию организации ни в операционном, ни в организационном, ни в институциональном плане.*

## Какова польза от выявления управленческих патологий?

Мышление многих менеджеров подобно мышлению героев производственного романа Э. Голдратта «Цель» в начале повествования[[7]](#footnote-7). Они предпочитают воспринимать свою деятельность как функционал, необходимый для исполнения во что бы то ни стало. Действуя таким образом, они перестают оценивать целесообразность своих действий. Стало быть, принципиально важно сформулировать некоторое правило, разработать методику, которая поможет установить полезность, ценность для менеджмента тех или иных управленческих действий. Важно сделать это по аналогии с перечнем производственных потерь «восемь типов Muda», очевидная полезность которого состоит в том, что после идентификации и описания методов устранения потерь он позволяет делать поток создания ценности более коротким и надежным.

Для поиска и систематизации управленческих патологий представим множество функций управления А. Файоля[[8]](#footnote-8) F{f1, f2, … f5} через призму основных производственных потерь (muda), по версии Дж. Вумека и Д. Джонса[[9]](#footnote-9), M{m1, m2,… m8}. Иначе говоря, попробуем выявить некоторые формы управленческих патологий из композиции управленческих функций, имеющих изначально позитивную природу, и muda (скрытых потерь): Fх M *(табл. 1)*. С учетом того, что в реальности результаты композиции некоторых элементов могут совпадать либо не иметь смысла, размерность итогового множества управленческих патологий может быть меньше или равна 40 = 5×8.

Сила такого подхода состоит не только в удачной композиции двух известных классификаций. Именно ЛИН-методология представляет собой диаметральную противоположность бизнес-концепции массового производства и эволюционно приходит ей на смену. С этой точки зрения **современные управленческие патологии есть не что иное как гипертрофированные правила, обыкновения и нормы, ставшие институциями, характерные для процесса управления массовым производством.** Такова первая особенность управленческих патологий, отличающая их от обычных потерь в процессе управления. Обычные потери легко устранить, если изменить процесс, в то время как патологии управленческие устранить сложно – это связано с искоренением устойчивых правил или управленческих привычек, ставших частью системы производственных отношений.

Следующая особенность связана с таким признаком управленческой патологии, как *аутохтонность*. Это скрытые потери самих руководителей. Устранить их – гораздо сложнее, особенно в России, где самомнение руководителей, поддерживаемое культурным феноменом «барщины», чрезвычайно велико. Патология, порождаемая процессом управления, быстро находит для себя «переносчика», который поддерживает ее в силу собственного волеизъявления.

## Как бороться с управленческими патологиями

Устранение управленческих патологий есть планомерный результат изменения персональных управленческих практик после серьезной саморефлексии. Если обычному работнику добрый совет может дать его начальник, то самому начальнику такой совет дать зачастую некому, кроме вышестоящего руководителя. Отсюда вторая возможность управленческой борьбы с управленческими патологиями – высокопрофессиональный коучинг.

В *табл. 1* приведен список выявленных указанным ранее образом управленческих патологий и дан краткий анализ их появления. Позволим себе в стиле Тома Питерса[[10]](#footnote-10) дать 30 рецептов «лечения» управленческих патологий. Надеемся, что читателей не смутит их тезисный характер. В данном случае, поскольку большинство читателей сами являются руководителями, важную роль играет наличие их личных коннотаций (надстроечных сообщений) по поводу прочитанного тезиса. Тем не менее, мы постарались сгруппировать их относительно управленческих функций.

##### Таблица 1. Управленческие патологии

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тип потерь** | **Виды деятельности руководителя** | | | | |
| **Целеполагание и планирование** | **Организация (процессов), распорядительство** | **Принятие решений** | **Анализ, отчетность контроль** | **Люди: обучение, лидерство, коммуникации** |
| **Перепроизводство** | Излишнее планирование (перепроизводство мыслей) приводит к неисполнению планов и восприятию таковых как бумажной рутины.  Излишнее целеполагание ведет к окостенению системы KPI, что, в свою очередь, приводит к неверной мотивации и измененному тренду целей, а в дальнейшем – к деградации целеполагания | Приказы и распоряжения, отдаваемые сверх нормы, дополнительно к тем, которые не требуют уточнения. Излишняя заорганизованность – перепроизводство правил – ведет к невосприятию таковых, появлению разночтений и трактовок, а в итоге – к дезорганизации | Излишнее ручное управление приводит к перегруженности людей задачами. Нарастают агрессия, апатия и нежелание проявлять инициативу.  Перепроизводство решений как симптом отсутствия руководства в гемба (месте, где создается ценность для потребителя).  Увеличение принятых решений приводит к ослаблению контроля за их реализацией и к неисполнению | Излишняя отчетность (отчеты, по которым не принимаются решения, и отчеты, составляемые на всякий случай) затрудняет восприятие реальной ситуации. Излишний анализ создает для сотрудников псевдо-производственную реальность из цифр. Это особенно характерно для бухгалтерии | Излишнее обучение (тому, что не востребовано) ведет к необоснованным потерям времени и влечет за собой риск ухода персонала |
| **Ожидание** | Ожидание от исполнителей целей и планов влечет за собой невыполнение или неравномерное выполнение планов и графиков, а также несвоевременное развертывание политики | Задержка руководителем с отдачей распоряжения приводит к увеличению простоев, так как подчиненные не приступают к работе, дожидаясь заданий.  Задержка с изданием приказов приводит к дезорганизации | Долгое принятие руководством решений или непринятие таковых, отсутствие своевременной обратной связи демотивируют всех сотрудников: как действующих на свой страх и риск по старым правилам, так и бездействующих в ожидании решения | Не налажена система документооборота. Ожидание отчетности и анализа вынуждает работать с неточной управленческой отчетностью, запутывает ее, что приводит к принятию ошибочных решений | Ожидание лидера приводит к отсутствию лидерства. Ожидание решений, результатов обратной связи с руководством приводит к утрате подчиненными мотивации либо придумыванию ими себе работы, а также к расхолаживанию.  Ожидание необходимого обучения оборачивается некачественным исполнением работы |
| **Лишняя транспортировка или перемещение** | Походы на совещания из одного цеха в другой с пересечением проходной приводят к прямым потерям времени руководителями | Лишний бумагооборот (приказов и пр.) часто происходит под давлением нормативов органов власти, транслируемых из внешней среды через бухгалтерию, налоговую, кадровую службу, трудинспекцию, главного инженера (технадзор) и пр. Руководители упомянутых служб предпочитают подстраховаться, вместо того чтобы развивать свои процессы | Многочисленные согласования также тормозят деятельность и демотивируют сотрудников | Многочисленные отчеты, дрейфующие от службы к службе, нежелание пользоваться электронными версиями приводят к замусориванию поля решений. Тот или иной журнал контроля хранится у руководителя. Для внесении в него записи приходится долго его отыскивать. Работник, по сути, выполняет роль «писаря» и «привратника» | Нарушение логистики доставки документов от лица А к лицу Б превращает процедуру, рассчитанную на 15 мин, в эпопею недельной продолжительности |
| **Излишняя или неправильная обработка** | Имеют место неправильное понимание целей и составление недостижимых планов, частое изменение целей и пересмотр планов, не создающих ценность для потребителя | Приказы долго уточняются и доходят до адресата с большим опозданием. Обработка организована неэффективно. Приходится делать много лишних операций. Увеличение информации, подобно эффекту снежного кома, отнимает время у всех участников согласования | Частое изменение принятого решения приводит к тому, что сотрудник привыкает ожидать, ничего не делая (все равно придется переделывать). Плохо организовано ознакомление заинтересованных лиц с принятым решением (слишком долго, формально и т. п.) | Неправильно организованный контроль может восприниматься подчиненным как недоверие. Каждый новый виток излишнего анализа и обсуждения отчетности отнимает все больше времени у руководителя и участников процесса, демонстрируя недоверие к исполнителям, а следовательно, и никчемность предыдущих действий. Все это снижает мотивацию и самооценку сотрудников | Неумелый инструктаж, неумение сформулировать задачу, плохая обратная связь чреваты тем, что цели обучения уходят на второй план, а на первый выходит формализация |
| **Избыток запасов** | Множество мест хранения документов, особенно в электронном виде, приводит к путанице в однотипных планах разных периодов, что может спутать линейное планирование | Запасы – это придуманные, но не отданные распоряжения. Наличие таких нереализованных распоряжений и приказов способствует утрате управляемости | Решения продумываются, но не принимаются или не фиксируются. Это приводит к конфликтам по поводу того, было ли принято решение | Потеря цели отчетов, возможность новых выводов отвлекают от поставленных целей | Избыточность неприменимых знаний (неиспользуемых методов и способов управления) вводит персонал в ступор. Сотрудники не понимают, когда начальник «настоящий».  Проблемы с поставщиками, наличие людей «на зарплате», не выполняющих каких-либо конкретных обязанностей, кумовство |
| **Лишние движения** | Неграмотная организация бизнес-процессов и рабочих мест приводит к лишним движениям | Проблема бюрократии: процессы организованы так, что даже на подписание простого договора (который до этого уже неоднократно подписывался) уходит много времени. Из-за бумажной волокиты может быть сорвана поставка | Принятие решения затягивается из-за желания все согласовать | Промежуточный анализ и контроль, желание создать еще одну службу ОТК, отделение функции контроля от производителя приводят к повышению транзакционных издержек в месте контроля и отнюдь не всегда способствуют повышению качества | Лишние перемещения на службе разрушают организационную структуру и устоявшиеся связи.  Вертикальные связи сдерживают, нужны открытость, визуализация и работа горизонтально-интегрированных команд |
| **Дефекты, брак** | Неверная оценка ситуации приводит к недостижимым целям.  Цель, поставленная не в SMART-формате, достигается с меньшей вероятностью. | Ошибочные приказы, необоснованные распоряжения приводят к потере управляемости | Плохие решения приводят к неэффективным действиям и потере управляемости | Недостоверные данные, необоснованные методы контроля и анализа, недостаточная глубина аналитики, ошибки в анализе, контроле и отчетности приводят к неверным и необоснованным решениям |  |
| **Нереализованный творческий потенциал сотрудников** | Не разрабатываются стратегия и методики назначения сотрудников на те участки, где они принесут организации больше всего пользы | Процессы организованы и обязанности прописаны так, что у сотрудника, особенно у начинающего, нет возможности проявить себя. Задания не требуют использования имеющихся знаний, навыков и способностей.  Проявление инициативы при выполнении задания недопустимо | Принятие решений без учета идей и предложений персонала ведет к формализму, демотивации и проявлениям итальянской забастовки | Не создана система по выявлению и развитию потенциала сотрудников. Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников | Имеют место недоверие и репрессивный менеджмент. Не проводится обучение персонала. Нет ярких проектов, лидеров. Коммуникации формализованы и закрыты. Отсутствует возможность записать или нарисовать что-либо прямо в кабинете начальника |

### Планирование и целеполагание

1. Сформулируйте ответы на следующие на вопросы: что дает вам тот или иной план; какова его эффективность; сколько совокупного времени всех участников процесса уходит на его подготовку; сколько времени позволяет сэкономить его использование в организации?

2. Уделяйте планированию до 25% времени. Вспомните технику PDCA. Осмыслите цели и возможности. Как следует из лучших практик менеджмента проектов, хороший, продуманный и оформленный план – это 80% успеха.

3. Посмотрите на ваши КПЭ (KPI): как бы вы вели себя на месте ваших сотрудников; помогают или мешают развитию организации эти действия; не устарели ли КПЭ?

4. Если вы еще не отказались от КПЭ, то в них обязательно должен быть показатель собственного развития. Помните о соотношении: рутина – кайдзен – инновации[[11]](#footnote-11).

5. Ставьте все цели в формате SMART[[12]](#footnote-12), не давайте повод к их неверной интерпретации. Вы ведь включаете в автомобиле перед каждым поворотом сигнал поворота.

6. Делайте задания насыщенными, предполагающими поиск и выбор вариантов. «Создавайте» думающих сотрудников – только думающий человек способен выбирать лучшие варианты. Не уподобляйте исполнителя машине не обижайте его «машинными кодами элементарных заданий».

### Организация процессов, распорядительство

1. «Атакуйте» ***(агрессивно улучшайте)*** карту потока создания ценности (КПСЦ) не реже одного раза в год и не менее пяти раз[[13]](#footnote-13). Анализируйте КПСЦ в части информационных потоков и документов чаще, чем в части физических процессов – бессмысленный документооборот может порождать гораздо больше *muda*, чем действия рабочего.

2. Добейтесь ознакомления подчиненными с любым приказом в течение 10 минут после его подписания. Исключите перекладывание документов из стопки в стопку. Создавайте «супермаркеты» документов и используйте электронную рассылку.

3. Откажитесь от дел, которые не сможете довести до конца. Определив и раздав ответственность, вы сможете делегировать дела, на которые у вас не хватает времени.

4. Превратите совещания-посиделки в кабинетах в стоячие пятиминутки у доски или экрана производственной системы, расположенного прямо на рабочем участке. Помните: совещания не создают ценности, тем более в кабинете.

5. Хороша ложка к обеду – документируйте важное сразу, не откладывая оформление необходимых документов на конец дня. Исключите повторное обращение к простому документу при его создании.

6. Переведите бумажные документы в электронный вид. Исключите лишние согласования (оставьте не более трех – пяти). Пусть это будут только члены управленческой команды, чей уровень затронут. Транслировать решения далее – их работа.

7. Если действительно требуется много подписей, соберите «соавторов» вместе на тридцатиминутную презентацию пакета документов.

8. Переводите приказы в процессы. Уходите от «ручного управления», однако взяв его (бывают и такие ситуации), действуйте быстро и непреклонно.

### Принятие решений

1. Проявляйте к подчиненным уважение – дайте им возможность самим решать свои проблемы. Поощряйте их, более того, заставляйте принимать решения в зоне своей компетентности, а потом расширяйте эту зону.

2. Какое лучше решение: быстрое, но не до конца не согласованное (например, согласованное на 80%) или медленное, но согласованное на все 100%? В оперативном плане – первое, поскольку важно избежать «паралича Парето»[[14]](#footnote-14), а в стратегическом – второе, согласно принципу *немаваси*[[15]](#footnote-15)).

### Отчетность, контроль и анализ

1. Управленческая отчетность – это моментальные данные, которые менее точны, чем бухгалтерские. Управляйте вероятностно по слабым сигналам, но заранее, вместо того чтобы идеально точно констатировать факт случившегося.

2. Отмените все отчеты, составляемые «на всякий случай». И вообще, старайтесь избавиться от отчетов, которые рождаются вне *гемба*. Дайте бой бюрократам – любителям отчетов. Пять раз спросите их: Зачем? (методика «5Why»[[16]](#footnote-16)).

3. Журнал контроля оставьте для архива. Анализируйте только «живые» данные.

4. Регламентируйте хранение документов, особенно в электронном виде. Не позволяйте им бесконтрольно копироваться и множиться. Давайте файлам документов точные и идентичные названия.

5. Уйдите от ОТК. Переходите к контролю сразу после операции. Дайте человеку возможность «гордиться своим клеймом».

6. Прекратите практику проверки знаний. Знания – это еще не компетенции. Улучшайте практику контроля роста компетенций. Смотрите на результат, но измеряйте процессы.

7. Контролируйте не человека, а исполнение и не для того, чтобы найти ошибку, а для того, чтобы ее исправить. Помните: за один раз только одно замечание.

8. Отдайте контроль исполнителю сразу, как только он овладеет культурой контроля.

### Лидерство, обучение, наставничество

1. Лидеры не ждут. Если нет достойного лидера – станьте им.

2. Станьте для подчиненных проповедником. Больше разъясняйте им и в качестве обратной связи давайте короткие комментарии по факту работы. Помните, что лучшая методика коучинга – одно изменение за один раз[[17]](#footnote-17). Именно этого принципа придерживаются великие мастера будо (боевых искусств).

2. Помните: учитель приходит тогда, когда ученик готов. Не пытайтесь впихнуть в головы своих учеников знания сверх меры – полный сосуд не наполнить свежей водой.

3. Сделайте коммуникации открытыми, используя визуализацию и работу в группах. Превратите свой кабинет в «*обея*»[[18]](#footnote-18), где по стенам расписаны ключевые процессы, идеи и планы.

4. Создавайте шаблоны фраз и решений. Они не только экономят время, но и закладывают определенную культуру. Обращайте внимание на «коммуникативную метрику»[[19]](#footnote-19).

5. Лично обучайте персонал, практикуйте ката наставничества (коучинга)[[20]](#footnote-20).

## Резюме

В данной статье лишь обозначена проблема управленческих патологий, предложен способ их идентификации, выявлены наиболее явные их проявления, часто встречающиеся в управленческой практике, показаны сильные стороны ЛИН-концепции (концепции бережливого производства) и использована микро-институциональная динамика для выявления управленческих патологий. Однако осталось много незакрытых и неисследованных вопросов, среди которых наиболее важны следующие:

* какие еще управленческие патологии могут быть идентифицированы, какие иные классы УП могут существовать;
* какие методы «лечения» управленческих патологий используются в мировой практике;
* какие позитивные и негативные последствия борьбы с управленческими патологиями могут проявиться после многократного использования предложенных рекомендаций (эффект накопления и привыкания)?

И все же, как сказал Нильс Бор: «Проблемы важнее решения. Решения могут устареть, а проблемы остаются». Будем надеяться, что данная тема найдет свое продолжение.

## Библиография

1. *Акофф Р.Л.* Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.

2. *Вумек Дж., Джонс Д.* Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; пер с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 472 с.

3. *Глазл Ф., Ливехуд Б.* Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.

4. *Голдратт Э.* Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. М: Попурри, 2007. – 203 с.

5. *Зайчик А.Ш., Чурилов Л.П.*  Общая патофизиология (с основами иммунопатологии). – СПб.: ЭЛБИ-СПб, 2005. – 652 с.

6. *Имаи М.* Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи / Пер. с англ. –3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 274 с.

7. *Кондратьев Э.В.* Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография / Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2012. –337 с.

8. *Кондратьев Э.В.* Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011, с. 95–97.

9. *Лайкер Дж.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.

10. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

11. *Оно Т.* Производственная система Тойоты [Текст] / Уходя от массового производства / Пер. с англ. Изд. 2-е перераб. и доп. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 208 с.

12. *Ротер М.* Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с.

13. *Семлер Р.* Маверик. История успеха самой необычной компании в мире / Пер. с. англ. – М.: Добрая книга, 2011. – 384 с.

1. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, с. 96. [↑](#footnote-ref-1)
2. Зайчик А.Ш., Чурилов Л.П. Общая патофизиология (с основами иммунопатологии). – СПб.: ЭЛБИ-СПб, 2005. – 652 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. См. Кондратьев Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография **/** Э.В. Кондратьев. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. – С. 293–296. [↑](#footnote-ref-3)
4. Семлер Р. Маверик / Пер.с. англ. – М.: Добрая книга, 2011. – С. 223. [↑](#footnote-ref-4)
5. См. Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: монография. – Пенза: ПГУАС, 2012. –337 с., с. 104. [↑](#footnote-ref-5)
6. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. См. Голдратт Э., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. – М: Попурри, 2007. – 203 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: монография. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 337 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. См.:Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; пер с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. [↑](#footnote-ref-9)
10. Т. Питерс – всемирно известный американский консультант и автор книг «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки», «Преврати себя в бренд» и «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений». [↑](#footnote-ref-10)
11. См. Имаи М.. Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ. –3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, с. 41–43. [↑](#footnote-ref-11)
12. Аббревиатура SMART имеет несколько расшифровок, наиболее употребительная из них: Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Attainable (достижимая),Realistic (реалистичная), Time-based (ориентированная во времени). [↑](#footnote-ref-12)
13. Методика «5Х» Ш. Тетика: любой кайдзен-процесс стоит того, чтобы его повторить минимум пять раз. [↑](#footnote-ref-13)
14. Иногда на поиск самой большой проблемы методом составления диаграмм Парето можно потратить много времени и при этом упустить самую серьезную проблему. Поэтому в «Тойота» считают, что лучше быстро устранять первую найденную причину и сразу переходить к решению следующей. См. подробнее: Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014, с. 162. [↑](#footnote-ref-14)
15. Это 13-й принцип Дао Тойота: «Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли». См. подробнее: Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с. 77. [↑](#footnote-ref-15)
16. Оно Т. Производственная система Тойоты / Уходя от массового производства / Пер. с англ. Изд. 2-е перераб. и доп. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006, с. 47. [↑](#footnote-ref-16)
17. См. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014, с. 168, 169. [↑](#footnote-ref-17)
18. См. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира, 2005, с. 93. [↑](#footnote-ref-18)
19. См. подробнее Кондратьев Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011, с. 194–197. [↑](#footnote-ref-19)
20. См. Ротер М. Тойота ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014, с. 211–266. [↑](#footnote-ref-20)