

Эдуард КОНДРАТЬЕВ
Eduard KONDRAT'EV

СТАНДАРТЫ, КУЛЬТУРА И ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

THE STANDARDS, CULTURE AND PRACTICES OF REGULAR MANAGEMENT

The author analyzes the prerequisites and reasons for the emergence of standardization of managers' performance in order to determine the scope and mechanisms for their most effective application in the practice of russian companies and holdings.

В современном сложном мире практически не осталось области, которую бы люди не пытались стандартизировать. Рациональное желание быстро освоить определенную деятельность подталкивает нас отобрать лучшие практики и затем ими овладеть. Вызывают интерес определенные стандарты работы менеджеров, набирающие популярность на волне развития производственных систем и бережливого производства, — стандарт работы руководителя (СРР¹) и практики регулярного менеджмента (ПРМ²), которые рассмотрены в статье на примерах крупных российских компаний и холдингов.

Цель статьи, которая открывает цикл публикаций в РИА «Стандарты и качество», — рассмотреть проблемы стандартизации, унификации и систематизации управленческой деятельности на российских предприятиях, выделить лучшие способы внедрения и культивирования систем СРР и ПРМ в компаниях или холдингах, а также иные возможности стандартизации управления.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И «АНТИХРУПКОСТЬ»

Основа образцового предприятия, начиная со времен Toyota и TQM, — процессы и поток создания ценности

¹ Этот термин используем в ПАО «СИБУР холдинг», АО «Зарубежнефть» и Группе НЛМК. — Прим. автора.

² Этот термин используют в ПАО «Газпромнефть». — Прим. автора.

для потребителя, которые и становятся предпосылкой определенной структуры. Но даже если мы определим и зафиксируем процессы, входящие в них операции и обучим этому наших сотрудников, то в таком зафиксированном идеальном состоянии само предприятие будет похоже на механизм — часть неживой природы.

Что же необходимо сделать, чтобы «оживить» предприятие? Нассим Талеб ввел понятие «антихрупкость» [2] и охарактеризовал его как «способность к извлечению выгоды из неудач, потерь, ошибок; умение закаляться, развиваться и становиться сильнее при столкновении с хаосом». Всегда ли предприятие преодолевало эти проблемы как целостная система? Конечно, нет. Долгое время за развитие отвечал руководитель, а впоследствии



Ключевые слова: стандарт работы руководителя, практики регулярного менеджмента, корпоративная культура, развитие производственных систем, бережливое производство.

Keywords: Leader Standard Work (LSW), regular management practices (RMP), corporate culture, development of production systems, lean production.

к нему присоединилась команда технически грамотных инженерных работников. Со времен Анри Файоля [3] эта небольшая группа людей использовала простой набор функций управления. Управлять — это означало **планировать, организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать**³. Всем остальным предлагалось четко исполнять стандартизованную работу, обычно закрепленную в форме инструкций, в соответствии с должностными обязанностями.

Во второй половине XX в. с ускорением темпов экономического развития произошли глобальные изменения и в стратегиях управления. Многие исследователи стали воспринимать организацию не как механизм, а как мозг или организм, или даже — члена некоторого «биотопа предприятий» [4]. Коносуке Мацусита писал: «Мы идем к победе, а вы — к поражению. И с этим ничего нельзя сделать, потому что причины поражений лежат в вас самих. Ваши предприятия построены по модели Тейлора. И хуже того — ваши головы тоже». Это был эволюционный вызов для менеджмента. Ведь для оживления организации, ускорения реакции на изменения внешней среды он должен был стать «живой клеткой» постоянно развивающегося организма.

Внимательное изучению успехов Toyota [5] позволило обнаружить две новые функции управления: решение проблем и совершенствование. При этом решение проблем больше направлено на принятие контрмер и возвращение операции или процесса к стандартизованному состоянию. Совершенствование же направлено на изменение стандартизованного состояния операции или процесса, когда мы видим рецидив в решаемых проблемах и неустойчивость, вариабельность процессов. Обе эти функции фигурируют в действующих стандартах как «коррекция» и «корректирующее действие».

Казалось бы, почти идеальная модель! Однако по своей динамике она скорее напоминает растительный мир, поскольку такой организационный порядок не дает ответа на вопрос: «Как организация обеспечивает преемственность и инновационность целей развития?» На помощь пришел Питер Друкер, который сформулировал выражение, не теряющее своей актуальности: «Культура ест стратегию на завтрак». В своей работе [6] Андрей Теслинов пишет: «Сердцем культуры является смысл». Это очень важное заявление, поскольку в стандартизированной работе речь идет не о смысле, а о действиях. Они обеспечивают ограниченную вариабельность процессов, и этим действиям можно учить. Навыковые тренинги нужны именно для этого [7]. Смыслы — совсем другое дело. Менеджмент транслирует их через средства культуры, которые помогают закрепить смыслы в поведении, то есть делают его стереотипным, а культуру — однородной. Так формируется культура, влияющая на поведение людей. А корпоративные стандарты — определенные нормы и правила — это средства культуры, которые формируют модель поведения сотрудника в компании.

³ Перевод с французского (ориг.: *prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler*). — *Прим. автора.*



ДЛЯ СТАНОВЛЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ КУЛЬТУРЫ ДО 80% ВРЕМЕНИ И УСИЛИЙ НЕОБХОДИМО ТРАТИТЬ НА ЗАДАЧИ, СВЯЗАННЫЕ С ЕЕ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ



В 2009 г. в России вышла книга Д. Мана *Creating a Lean Culture. Tools to Sustain Lean Conversion* [8], в которой автор отмечал, что без управления, сфокусированного на процессе и поддерживающего нововведения, людям останется полагаться на привычные действия, чтобы избежать неприятностей. И тогда бережливые преобразования, скорее всего, откатятся назад. Для становления и формирования бережливой культуры до 80% времени и усилий необходимо тратить на задачи, связанные с ее трансформацией. При этом нужно понимать, что трансформируется практически все привычное: от структуры информации, глубоко укоренившихся профессиональных привычек до ежедневной и ежечасной деятельности и даже образа мышления, который обычно используется в управлении производством [8]. Д. Манн выделил главные элементы бережливого управления: стандартная работа лидера, средства визуального контроля, система ежедневной отчетности и дисциплина лидеров. Таким образом, мы получили подтверждение необходимости стандартизации управленческой деятельности в рамках компании, направленной на трансформацию культуры массового производства посредством базового набора управленческих практик.

В ПОИСКАХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В чем же практикующие руководители российских компаний видят эффективность применения СРР и ПРМ? По словам Дениса Улитина, заместителя генерального директора АО «Зарубежнефть», компании требуется единый технологический, организационный и информационный каркас. Стандарт работы руководителя призван обозначить обязательный уровень профессионализма каждого топ-менеджера. Это некий набор гигиенических управленческих правил и навыков, который описывает основные приемы взаимодействия с людьми⁴. СРР в Группе НЛМК — это, «с одной стороны, четкий алгоритм действий, позволяющий наращивать эффективность, с другой — своеобразный кодекс поведения лидера»⁵.

Если говорить о фокусировке, направленности стандарта работы руководителя, то в ПАО «СИБУР холдинг» и Группе НЛМК он направлен на повышение эффективности управления и непрерывные улучшения. Обе

⁴ Чтобы воспитать лидеров // Нефть без границ (корпоративное издание АО «Зарубежнефть»). — 2019. — № 3. — С. 12–13.

⁵ http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/srr-nlmc.html 14/01/1919.

компания провозглашают два направления: делать правильную работу, развивая потенциал сотрудников; «делать работу правильно», повышая потенциал процессов. АО «Зарубежнефть», наряду с двумя похожими направлениями: развитие компетенций и мотивация подчиненных и управление процессами, объектами и ресурсами, добавляет третье — достижение компанией стратегических целей.

Можно подумать, что это лишь красивые мечты работников и лидеров соответствующих производственных систем. На собственном опыте взаимодействия с заводами ПАО «СИБУР холдинг» и предприятиями ПАО «Газпромнефть» мне удалось убедиться в необходимости и эффективности подобных практик. Об этом же говорят и отзывы руководителей, столкнувшихся с необходимостью реализации СРР. Анатолий Хебнев, вице-президент по снабжению Группы НЛМК, так описывает **линейный обход**: «...перед коллективом проявляется не начальник, а настоящий лидер: он говорит с людьми об одном и том же, совместно ищет решения, а не виновных».

Если обратить внимание на содержание наборов стандартных практик, то можно обнаружить существенное совпадение, что объяснимо в силу особенностей управленческой деятельности.

Т а б л . 1

Стандартные управленческие практики СРР/ПРМ

ПАО «СИБУР холдинг», 10 практик	АО «Зарубежнефть», 9 практик
Планирование Постановка задачи подчиненным. Делегирование Решение проблем Развитие подчиненных, наставничество Сложная беседа Приверженность руководителей безопасности Линейный обход Обратная связь Визуальное управление эффективностью (ВУЭ) Беседа по эффективности	Стратегическая сессия Поиск новых возможностей Каскадное информирование Встреча по результативности и развитию, в том числе обратная связь Делегирование Визит на производственную площадку Работа с документами Визуальное управление эффективностью Встреча по эффективности производственной системы
ПАО «Газпромнефть», 9 практик	Группа НЛМК, 7 практик
Целеполагание Визуальное управление Делегирование Обсуждение эффективности Линейный обход Проведение совещаний Диалог о развитии Обратная связь Лидерский поведенческий аудит безопасности	Расстановка приоритетов и делегирование Наставничество Обратная связь и управление сложной беседой Линейные обходы Визуальное управление Решение проблем Беседы по эффективности

СИСТЕМНАЯ СБОРКА

Говоря об «антихрупкости», мы выяснили, что накапливать, реализовывать и развивать организационный потенциал позволяют стандартизированная работа, решение проблем и совершенствование. Павел Безручко в книге «Практики регулярного менеджмента» [9]

пишет, что деятельность любого руководителя можно условно разделить на две части: работа с неопределенностью, где важен масштаб управленческого мышления, и работа с регулярно возникающими управленческими ситуациями, для которой важен определенный набор хороших практик регулярного менеджмента (ПРМ). С этим подходом сложно не согласиться, поскольку в этом он созвучен логике Масааки Имаи, который рассматривает кайдзен как последовательность этапов преобразований и стандартизации PDCA и SDCA [10]. Очевидно, и «решение проблем» гармонично вписывается в этот цикл и дополняет комплекс практик регулярного менеджмента.

Важно отметить, что работа с неопределенностью сегодня становится частью регулярного менеджмента. Ведь от скорости решения проблем на местах зависит скорость ответа на ситуационно возникающие запросы клиента. В этом контексте практики и их группировка — это выбор конкретной компании. А вот ориентиром при этом может стать гармоничное представление в СРР и ПРМ всех четырех подсистем менеджмента, о которых можно узнать из письма Джима Вумека к членам Lean Enterprise Institute (LEI) (2020 г.). Кроме того, некоторые стандартные практики могут быть использованы в нескольких подсистемах менеджмента, что говорит о потенциальной синергии всей системы (табл. 2).

Т а б л . 2

Использование СРР/ПРМ в подсистемах менеджмента предприятия

Подсистема менеджмента	СРР/ПРМ
Оперативное, повседневное управление	Планирование Постановка задачи подчиненным. Делегирование Линейный обход Обратная связь Эффективные совещания трех уровней ВУЭ, отчетность, производственный анализ Решение проблем Сложная беседа Приверженность руководителей безопасности
Решение проблем и совершенствование	Решение проблем (групповое) Постановка задачи Эффективные совещания ВУЭ, отчетность, производственный анализ Развитие подчиненных, наставничество
Обучение и развитие	Диалог о развитии Постановка задачи подчиненным. Делегирование Производственный инструктаж (JI TWI) Наставничество, коучинг Обратная связь Беседы об эффективности Линейный обход ВУЭ, отчетность, производственный анализ
Развертывание стратегии предприятия	Стратегическая сессия Диалог о развитии ВУЭ, отчетность, производственный анализ Эффективные совещания

Теперь поговорим о целевом состоянии системы. Ведь нам нужен не просто набор практик, но руководители, эффективно использующие эти практики для взаимодействия с сотрудниками и между собой. Для решения этой задачи мы будем следовать схеме «ката совершенствования» Майка Ротера [11], который предложил опираться в развитии на три состояния системы: идеальное, текущее и целевое. Поэтому сценарий реализации СРР и ПРМ в компании имеет следующий вид:

- Осознать необходимость, потенциальность и идеальное состояние компании.
- Понять текущее состояние процессов и людей.
- Восстановить идеальное состояние процессов и стандартизировать их.
- Научить исполнителей стандартной работе, методам решения проблем и совершенствования.
- Выявить практики регулярного менеджмента, необходимые для поддержания и развития процессов и людей.
- Научить руководителей базовым практикам регулярного менеджмента.
- Формировать культуру.

Последнее замечание связано с условиями, при которых СРР и ПРМ становятся эффективными в рамках отдельной компании. Однажды мне пришлось сказать руководителю одного известного строительного холдинга с мировым именем, что системы TWI для его компании не существует! Дело в том, что даже самые идеальные практики — это проявления внешней, а не внутренней среды. Работа руководителей конкретного предприятия — это отточенный собственный опыт. «Отточенный» означает, что он был повторен большое количество раз⁶. Именно так появляются институты — новые формы взаимодействия в социуме. Конечно, немудрено было бы в современном мире начинать с чистого листа. Исаак Ньютон писал: «Если я видел дальше других, это потому, что стоял на плечах гигантов». Следуя этой заповеди, предприятия активно используют бенчмаркинг и привлекают консультантов. Но все решает ежедневная тяжелая работа по калибровке выбранных практик и оттачиванию их взаимодействия, главное — не набор, а система.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ткаченко В.В.** Основы стандартизации: учебник для техникумов. — М.: Издательство стандартов, 1986. — 328 с.
2. **Талеб Н.Н.** Антихрупкость. — М.: КоЛибри, 2015. — 770 с.
3. **Fayol H.** Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917, p. 11.
4. **Глазл Ф., Ливехуд Б.** Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. — 264 с.
5. **Вумек Дж., Джонс Д., Рус Д.** Машина, которая изменила мир. — Мн.: Попурри, 2007. — 384 с.

⁶ Любимая фраза моего учителя единоборств: «2000 повторений — и ты сам все поймешь!» — Прим. автора.

6. **Теслинов А.Г.** Концептуальное мышление как феномен культуры // Никаноровские чтения: Первая научно-практическая конференция Школы КАиП СОУ: Москва, 12–13 сентября 2015 г.: сборник статей [Текст]. — М.: ДиБиЭй-Концепт, 2015. — С. 26–30.
7. **Кондратьев Э.В.** Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: Монография. — М.: Академический проект, 2016. — 352 с.
8. **Манн Д.** Бережливое управление бережливым производством / Пер. с англ. А.Н. Стерляжникова; под. науч. ред. В.В. Брагина. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. — 208 с.
9. **Безручко П.** Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.
10. **Имаи М.** Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 274 с.
11. **Потер М.** Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб.: Питер Пресс, 2014. — 304 с.

REFERENCES

1. **Tkachenko V.V.** *Osnovy standartizatsii [The Fundamentals of Standardization]*. Moscow, Izdatel'stvo standartov Publ., 1986. 328 p. (In Russian)
2. **Taleb N.N.** *Antifragile*. (Russ. ed.: Moscow, Kolibri, 2011. 770 p.)
3. **Fayol Henri.** *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod et Pinat. 1917, p. 11.
4. **Glasl F., Lievegoed B.** *Dynamic corporate development: How pioneer businesses and bureaucracy can become effective*. (Russ. ed.: Kaluga, Duhovnoe poznanie Publ., 2000. 264 p.)
5. **Womack J., Jones D., Roos D.** *The Machine That Changed the World*. (Russ. ed.: Minsk, Potpourri, 2007. 384 p.)
6. **Teslinov A.G.** *Conceptual thinking as a cultural phenomenon. Nikanorovskie chteniya: Pervaya nauchno – prakticheskaya konferentsiya Shkoly KAIP SOU [Nikanorov Readings: First Scientific and Practical Conference of KAIP SOU School]*. Moscow, DBA Concept Publ., pp. 26–30. (In Russian)
7. **Kondrat'ev E.V.** *Razvitie upravlencheskogo personala predpriyatiya: sistemno-institutsional'nyy podkhod [Developing Managerial Staff: A System and Institutional Approach]*. Moscow, Akademicheskii proekt Publ., 2016. 352 p. (In Russian)
8. **Mann D.** *Creating a Lean Culture*. New York, Productivity Press, 2005. (Russ. ed.: transl. by A.N. Sterlyazhnikov, ed. by V.V. Bragin. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2009. 208 p.)
9. **Bezrushko P.** *Praktiki regul'yarnogo menedzhmenta: Upravlenie ispolneniem, upravlenie komandoy [The Practices of Regular Management: Execution Control, Team Management]*. Moscow, Alpina Publisher, 2019. 368 p. (In Russian)
10. **Imai M.** *Kaizen. A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. (Russ. ed.: 3rd ed., Moscow, Alpina Business Books, 2006. 274 p.)
11. **Poter M.** *Toyota Kata. Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. (Russ. ed.: St. Petersburg, Piter Press Publ., 2014. 304 p.)



Эдуард Викторович КОНДРАТЬЕВ — доктор экономических наук, профессор Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, действительный член Академии проблем качества, член ASQ, бизнес-консультант

Eduard Viktorovich KONDRAT'EV — Doctor of Economic Sciences, Professor of the Penza State University of Architecture and Construction, Full Member of the Russian Academy of Quality Problems, Member of ASQ, Business Consultant