



Прыжок в стратосферу

Обновить производственную базу, технологии и даже менеджмент куда проще, чем отношения между людьми

На Петербургском международном экономическом форуме из уст чиновников не раз звучали слова о том, что повышение производительности труда – одна из первоочередных задач отечественных предприятий. Так, президент России **Владимир Путин** в своем докладе заявил, что к 2018 году страна должна увеличить производительность труда в полтора раза. А министр промышленности и торговли РФ **Денис Мантуров** позднее привел еще более впечатляющие цифры: «У нас амбициозная задача – к 2020 году увеличить показатели производительности труда по некоторым отраслям в 2,6 раза, а в среднем по обрабатывающим отраслям – в 1,8-2 раза».

Однако как добиваться поставленных целей, не совсем понятно: учитывая положение дел в стране, увеличение производительности труда на отечественных предприятиях в разы представляется прыжком в стратосферу. Эту ситуацию фиксируют отечественные и международные исследования – сухие, казалось бы, цифры оказываются весьма красноречивыми. По данным Всемирного экономического форума (World Economic Forum), Россия занимает 101-е место в мировом рейтинге конкурентоспособности компаний. При этом консалтинговая компания McKinsey подсчитала, что производительность в российской экономике – 26% уровня США, а по информации Министерства экономического развития и торговли РФ, в отдельных отраслях по произ-

водительности труда мы отстаем от Евросоюза и США более чем в 30 раз.

Безденежье, лень и невроз

Причины низкой производительности труда давно известны. Условно их можно разделить на две большие группы. Во-первых, изношенные и малопроизводительные основные фонды предприятий, а также устаревшие технологии, которые непосредственно связаны с ними. Во-вторых, плохая организация производственных систем, процессов и труда вкупе с неэффективным менеджментом.

Перечисленные факторы усугубляются неблагоприятным экономическим климатом, который не способствует ни модернизации, ни переходу к инновационной экономике. «Мы наблюдаем практическое

отсутствие стимулов к построению инновационного производства. Это связано с высоким уровнем монополизации в наиболее важных отраслях и сферах деятельности национальной экономики, а также с процветающей коррупцией, – говорит руководитель отдела подбора постоянного персонала „Coleman Services – Санкт-Петербург“ **Анна Супрун**. – Другая проблема – сравнительно слабая, безденежная инвестиционная инфраструктура: банки, которые не готовы финансировать инновационные проекты с крупными вложениями, средним и длительным сроком окупаемости, а также высокие инвестиционные риски, ухудшающие инновационный и инвестиционный климат».

На взгляд исполнительного директора Тихвинского вагоностроительного завода **Олега Меньшикова**, нельзя не учитывать и особенности исторического индустриального развития России. «После революции и Второй мировой войны, когда решались задачи налаживания массового производства и восстановления экономики, вопросы себестоимости производства не ставились во главу угла, – напоминает он. – Затем страна существовала в условиях плановой экономики и отсутствия конкуренции, которые вообще ни к чему не стимулируют предприятия. А в постсоветские годы и вплоть до сегодняшнего дня причина незаинтересованности в повышении производительности труда крылась в высоком уровне монополизации экономики».

По мнению старшего научного сотрудника Advanced Management Institute **Сергея Карпова**, хотя специфика проблем производительности труда в России зачастую ограничивается известными факторами, столь гипертрофированными они оказываются в результате наложения на нигилистический менталитет общества.

«Менталитет большинства жителей бывшего СССР в корне отличается от американского, европейского, японского, китайского. Сотрудники нестандартно подходят к работе, им свойственен творческий подход к решению задач, – делится наблюдениями Карпов. – Но в то же время коллективы обычно не настроены на высокую производительность и высокое качество труда, склонны к сопротивлению любым, даже позитивным изменениям. Распоряжения и инструкции не выполняются, уважение к руководству отсутствует, видимость дисциплины поддерживается штрафными санкциями».

При этом проблема не только в рядовых сотрудниках. «Одна из причин неэффективности труда в России – непоследовательный истеричный менеджмент, – утверждает Карпов. – Попытка руководства всех уровней давить на подчиненных, не разясняя смысла и сути работы,

постоянные переработки, нехватка отдыха и агрессивный климат на работе приводят к невротическому падению трудоспособности».

Комплекс полноценности

Для резкого скачка в производительности труда необходимо менять практически все: и устаревшую производственную базу отечественных предприятий, и столь же устаревшие представления менеджеров и их подчиненных об организации трудового процесса. По мнению директора института «Новые возможности» **Евгения Креславского**, нужно вести работу по следующим направлениям: внедрение снижающих трудоемкость новых технологий, повышение эффективности процессов, повышение квалификации персонала и внедрение системы вознаграждений, поддерживающей высокую эффективность работы сотрудников.

Среди конкретных методологий и инструментов, способствующих повышению производительности труда, преподаватель кафедры общего менеджмента и управления человеческими ресурсами Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП) **Александр Сенько** выделяет три наиболее эффективные. «Первая – Lean (бережливое производство и обслуживание). Ее применение позволяет определить и устранить запасы, процессы и операции, которые не создают ценности для потребителя. Тем самым мы сокращаем издержки и цикл создания товара или услуги. А время – деньги», – объясняет он.

Вторая методология – 6 Sigma, включающая в себя, например, последовательность и набор инструментов для управления проектами развития или улучшений в компании. А еще – специальные методы борьбы с вариабельностью процессов и характеристик товаров и услуг, ведь большая вариабельность не позволяет добиться максимальной производительности в цепочке создания ценности, как бы компания ни улучшала мощность всех ее звеньев.

Наконец, третья методология, о которой в России многие еще не слышали, – теория ограничений Голдратта (Theory of Constraints – ТОС). «Согласно ТОС, любые улучшения необходимо производить только в узком месте. В каждый конкретный момент только одно узкое место является ключевой причиной всех проблем компании и направлением для возможных улучшений, – рассказывает Сенько. – В качестве примера узкого места могу привести посты ДПС на вылетных трассах города. Сколько ни расширяй дороги до или после, все равно у поста пробки. Так и в компании улучшение остальных звеньев только расплывает ресурсы и не приводит к повышению

прохода (денежных средств, полученных после продажи товаров или услуг). Соответственно, повысить производительность труда можно, направляя усилия на устранение узких мест».

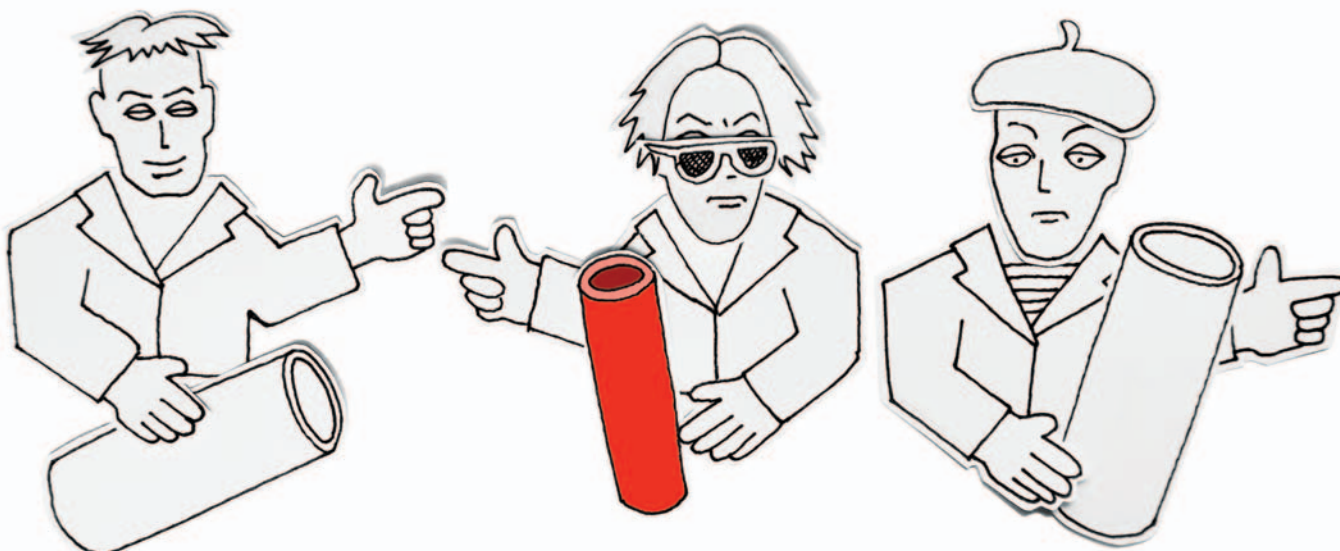
В качестве комплексного инструмента, создающего условия для роста производительности труда, может, как полагает Анна Супрун, стать контроллинг. «Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Современный контроллинг включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путем управления системой ключевых индикаторов, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества», – перечисляет она.

Легко не будет никому

Нельзя, однако, сказать, что применение указанных инструментов – распространенная практика. «Наверное, в России еще нет компаний, где полностью внедрили, например, все методы Lean, – признает Александр Сенько. – Но можно упомянуть такие знаковые компании, как Группа „ГАЗ“, совместные предприятия КАМАЗа и вообще Татарстан, где уже несколько лет действует республиканская программа поддержки Lean-технологий». Евгений Креславский, в свою очередь, отмечает такие предприятия, как «Петрозаводскмаш» и «Томскнефтехим», увеличившие свои показатели производительности в последние годы.

Из примеров, которые непосредственно может оценить простой обыватель, можно выделить Сбербанк. «Думаю, все уже немного ощущают результаты использования Lean и BPM (управления, основанного на процессах) в этой организации, в частности электронную очередь и кнопки оценки качества обслуживания», – говорит Сенько.

О позитивных результатах использования теории ограничений Голдратта рассказывает генеральный директор кондитерского объединения «Любимый Край» **Елена Стрельцова**. «После того как мы познакомились с этой теорией, оказалось, что компания начала внедрять ее с 2004 года, – рассказывает она. – Получены очень хорошие результаты от внедрения ТОС: оборачиваемость готовой продукции – пять-шесть дней, материалов – 10-15 дней, и мы практически не пользуемся кредитами для финансирования операционной деятельности. В этом году мы разработали „Предложение ценности“ в соответствии с методикой ТОС и начали активно пропагандировать ее внедрение



Согласно ТОС, в каждый конкретный момент только одно узкое место является причиной всех проблем компании и направлением для возможных улучшений

среди клиентов. Это позволит увеличить их продажи, а значит, и наши, при сокращении вложенных в оборот средств».

В более благоприятной ситуации находятся новые предприятия: они могут сразу использовать и современное оборудование, и инновационные технологии, и прогрессивные подходы к менеджменту. «Мы применяем современные технологии и оборудование, разумно внедрили средства автоматизации производства и бизнес-процессов и строим современную интегрированную систему управления. Когда создаешь предприятие с нуля, нужно действовать именно так», – делится опытом Олег Меньшиков. Однако подобных предприятий даже при позитивной динамике последних лет все-таки пока немного.

Революция в умах

Если даже допустить, что в ближайшее время все без исключения отечественные предприятия осознают необходимость повышения производительности труда и всерьез озаботятся принятием мер, позволяющих добиться выполнения этой задачи, очень важно при этом не попасть в ловушку. Ловушка эта – сведение механизмов повышения производительности труда к технико-технологическим аспектам, к обновлению оборудования или внедрению новых инструментов менеджмента.

Сергей Карпов напоминает, что еще в 1927 году проведенные Элтоном Мейо в Хотсорне на предприятии фирмы «Вестерн электрик» эксперименты, «заземлившие» идеи Тейлора и Гильберта о производительности труда, показали, что она зависит не только и не столько от условий работы и размера оплаты труда, сколько от социальных и психологических факторов. «Основатель научного управления Тейлор говорил, что когда сотрудник при-

ходит на работу, он сознательно стремится трудиться так мало, как только может. Однако сумма условий труда, включая отношения в коллективе и участие работников в судьбе компании, могут сильно изменить эту картину, – комментирует Карпов. – Настроенный негативно коллектив будет всячески противиться любым изменениям и в конечном итоге выдавит любой чужеродный, по его мнению, объект. Но при позитивизации корпоративной культуры, усилении роли профсоюза на предприятии и привлечении работников к управлению не только предприятием, но и изменениями на нем ситуация может быть изменена в лучшую сторону».

С этим согласна и руководитель маркетинговых коммуникаций Стокгольмской школы экономики в России Анна Измайлова. «Формирование корпоративной культуры и лояльности сотрудников к компании – одно из важнейших направлений деятельности любой организации. Мотивация и, как следствие, производительность труда напрямую связаны с грамотной внутрикорпоративной политикой, – продолжает она. – HR-политика, включающая в себя обучение, повышение квалификации, соблюдение норм трудового законодательства и социальные блага, позволяет сотрудникам почувствовать себя значимыми элементами бизнес-процессов в организации, а значит, увеличивает их лояльность и желание работать. Система материальной мотивации – также эффективный инструмент, но не всегда самый действенный».

«На мой взгляд, самое важное – отношение сотрудников к месту, где они работают. А ожидать лояльности к компании и при этом вести себя агрессивно или некорректно по отношению к работникам невозможно, – уверена Елена Стрельцова. – И мы начали с себя, то есть с системы управления, так как полностью согласны

с Уильямом Демингом в том, что 98% ошибок вызваны системой, а не деятельностью конкретных людей. Поэтому у нас нет штрафов и все сотрудники, включая продавцов, работают за оклад. Это позволяет им быть уверенными в завтрашнем дне: в наше время многие пользуются кредитами, поэтому стабильность дохода стала важнее его размера. Кроме того, у нас есть ежегодная премия, которая зависит от понятного для всех показателя – рентабельности собственного капитала. Премия выплачивается всем сотрудникам, измеряется в окладах и напрямую зависит от результата работы компании за последние три года».

Очевидно, что решение вопроса о производительности труда не может сводиться, как часто случается в российской практике, к замене материальной базы на более современную или к использованию прогрессивных инструментов оценки деятельности компании. Главное, что необходимо менять, – это человеческие отношения, лежащие в основе деятельности любой организации. А взгляд на эти отношения – отношения между человеком и человеком – должен меняться в общественном сознании. «Без изменений в обществе, точнее в его культуре и отношении к себе и стране, любые попытки изменения отношения к труду, а значит, и попытки увеличения производительности либо не дадут эффекта, либо он будет очень кратковременным», – резюмирует Сергей Карпов.

Вопрос о том, кто и как должен инициировать и воплощать в жизнь эти изменения – государство в лице чиновников, бизнес в лице собственников и управленцев, общество в лице каждого отдельного гражданина, – заслуживает, безусловно, отдельной дискуссии. Но начать с себя – то, что может сделать каждый уже сейчас. ■

Санкт-Петербург