

МЕНЯЕТСЯ СРЕДА — МЕНЯЮТСЯ МЕТОДЫ

Председатель общественного объединения по повышению производительности труда Владимир Бovyкин рассказал Chief Time о том, как России вернуть свою управленческую культуру, зачем нужно рационализировать трудовые отношения и как поднять доходность компаний и страны на 25% через год-два

Интервью Светлана Морозова Фото Михаил Хмелевский

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ФАЗОВЫЙ ПЕРЕХОД ЭКОНОМИКИ | ИНСТИТУТ НОРМИРОВАНИЯ | ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
МАРШРУТНЫЕ КАРТЫ | БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Наблюдая богатую возрастную палитру управленцев в своей школе, вы отмечаете особенности поколений?

Я не вижу отличий. Потому что нас объединяет менталитет. А что такое менталитет? Это типовая модель поведения. То есть если мы делаем ошибки, то делаем их все одинаково, от президента страны до генеральных директоров предприятий. Одни и те же грабли. Говорят, у нас неэффективное государственное управление. И оно ведь такое же неэффективное на любом предприятии. Наши предприятия не конкурентоспособны. Падение цены на нефть показало, что у нас нет конкурентоспособной экономики: насколько упала нефть, настолько упал рубль.

Как же менталитет влияет на экономику?

В 2005 году была выпущена книжка «Управлять по-русски». Автор — Александр Моруа. Он потомок русских эмигрантов, сам приехал из Франции и пять лет работал в России в крупном холдинге. И вот что Моруа пишет: «Особенно меня напрягала одна странная особенность. Любое сложное задание, точно запрограммированное руководителем, обязательно будет выполнено иначе. Хотя мои предки жили в России, но поступки такого рода выглядят в моих глазах нелогичными и бессмысленными». Для них наша неисполнительность нелогична и бессмысленна. А для нас — привычна. Мой знакомый предприниматель-итальянец рассказывал о своих бедах в России, когда построил завод в Подмосковье. Предприятие полностью автоматизированное (завод-автомат), один в один, как у него в Италии. «Я захожу в заводские цеха в Италии. Когда завод работает, все операторы сидят и смотрят, просто следят за процессом. В России, когда я захожу, все операторы вдруг вскакивают с мест, начинают ходить, что-то смотреть, делать вид, что работают, хотя техника работает без них. Если линия встала,

то итальянцы вскакивают и начинают искать причину остановки. В России, когда линия встала, рабочие сами стоят, как вкопанные, ничего не делают. Все наоборот. У меня в Италии сто человек на линии, производительность — 100%, в России 150 человек, а производительность — 60%. То есть в 2,5 раза ниже. Хотя аналогичный завод-автомат. Почему, объясните?» — спрашивает меня итальянец. При аналогичных объемах, на том же самом оборудовании, в полтора раза больше персонала, а отдача в 1,5 раза меньше. Понятно, что проблема в управлении, так как объект управления (персонал) неуправляем. В этом наша беда. И те экономические события, которые сейчас имеем, — это лишь последствия.

У нас в России есть свои традиции управления. Например, научная организация труда, которой занимались в 1920–1930-е годы в Советском Союзе.

Научная организация труда — это американская система. Фредерик Тейлор в 1911 году опубликовал принципы научного управления. А в Союзе считалось, что это наша система. В СССР очень неплохо была налажена система нормирования. После перестройки 1990-х годов все воспринимали нормирование как пережиток. Первый класс специалистов, который был забыт, — это нормировщики. Сейчас институт нормирования вчистую уничтожен. Поэтому управление строится на глазок, на авось. Есть мудрые руководители на некоторых предприятиях, которые сохранили систему нормирования, но думаю, их от силы 3–5%. В остальном у нас везде идет сдельная система оплаты труда: сколько штук произвели — столько получили. Такая «делка» в Европе осталась в паре отстающих стран, еще в СНГ и у нас, в России. Управленчески мы сильно отброшены назад. По моим подсчетам, лет на сто.

Каковы же особенности управления компаниями в России?

Конечно, главные особенности управления компаниями в нашей стране связаны с характерными чертами персонала. К примеру, немцы и японцы отличаются исполнительностью, высокой производительностью и дисциплиной. При этом они работают на окладах, то есть без поощрительных доплат. В России, наоборот, одна из главных проблем – неуправляемость, неисполнительность и недисциплинированность персонала. Отсюда и низкая производительность труда на российских предприятиях – в 2–4 раза меньше, чем в Японии и Германии. Поэтому нашими компаниями значительно сложнее управлять, и многие предприятия несут большие потери, в частности, из-за больших издержек на заработную плату вследствие низкой производительности труда.

Еще одно исключительное свойство российского бизнеса – бессистемность в управлении. Особенно часто это замечают экспаты. На подавляющем большинстве предприятий в нашей стране отсутствует целостная логичная система управления. Все строится на трех китах: «авось», «небось» и «как-нибудь». На вопрос «нужна ли вам система управления компанией?» многие предприниматели отвечают: «Я ведь как-то управляю...». А как он управляет? Несложно догадаться – с опорой на вышеназванных китов.

А как надо?

Произошел фазовый переход экономики из состояния экономики низкой базы (низкой производительности, низкой зарплаты, низкой конкуренции) в состояние экономики высокой базы (высокой зарплаты, высокой конкуренции, высокой производительности труда). Это как переход воды из жидкого состояния в твердое. Меняется среда – меняются методы работы в среде. Как человек движется в воде в жидком состоянии? Он плавает. А при твердом ее состоянии, на льду, как передвигаться? Уже на коньках. Здесь другая техника, и другие группы мышц работают. Человек, имеющий превосходную технику пловца, может быть совершенно неуклюж на коньках на льду. Так у нас и произошло. Старый опыт управления сейчас абсолютно бесполезен, потому что мы оказались в новой ситуации. Прежние методы не работают.

Что же работает?

Управлять нужно на уровне успешных западных и азиатских компаний. Если мы так не будем управлять, ничего не получится. Будь ты хоть семи пядей во лбу, как руководитель ты должен опираться на инструментарий. А весь инструментарий построен на организационной культуре. Поэтому нам нужно учиться создавать такую же организационную культуру.

Мы можем построить свою модель управления на основе наших ценностей?

Когда Столыпин в начале XX века начал делать реформу, мы отставали по производительности труда в четыре

раза от Германии и Великобритании. Если взять 1960-е годы, когда Хрущев стал генсеком и проводился съезд КПСС, была поставлена задача – поднять производительность труда в четыре раза, чтобы догнать Америку. Сейчас мы что слышим? Поднять в четыре раза. Какой тогда наш опыт? Наш опыт один: как нельзя делать. А как надо – нет опыта.

Но у вас есть целая программа! Как сегодня предприниматель может повысить производительность труда в компании?

Первая задача – решение проблемы мотивации. На предприятии должна быть создана такая организационная культура, чтобы в коллективе было принято трудиться эффективно. Если нет дисциплины и исполнительности персонала, то бесполезны все программы и меры для повышения производительности труда – ничего не даст нужного результата. Сначала нужно обеспечить управляемость персонала. Затем – выстроить организационную систему, чтобы вся компания действовала слаженно, без сбоев, как единый четкий механизм. Ведь если один рабочий, к примеру, быстро сделал свою деталь, а следующую заготовку ему вовремя не поставили, то пользы от его скорости нет. Производительность предприятия зависит не только от труда отдельного сотрудника, но и от всей организации. Когда эти две задачи решены, можно внедрять

классические системы – бережливое производство, научную организацию труда, автоматизацию и так далее. Однако в России зачастую порядок нарушается, поэтому ощутимых положительных подвижек нет. Важно соблюдать последовательность. Чтобы хлеб испечь, нужно сначала из зерна сделать муку, из муки – тесто. Если зерно не смолоть, хлеба из него сделать не получится, как бы мы ни старались.

Если вопрос мотивации персонала первоочередной, то как его решить наиболее эффективно?


В первую очередь в эффективной модели должна учитываться материальная мотивация. Как я уже говорил, отдельных доплат или премий недостаточно, нужна специальная система оплаты труда, которая подразумевает как наказания, так и поощрения. Она должна зависеть не только от результатов труда сотрудника, но и от его квалификации, соблюдения им регламентов компании, взаимодействия с другими членами коллектива, способно-

КАК ЧЕЛОВЕК ДВИЖЕТСЯ
В ВОДЕ В ЖИДКОМ
СОСТОЯНИИ? ОН ПЛЫВЕТ.
А ПРИ ТВЕРДОМ ЕЕ
СОСТОЯНИИ, НА ЛЬДУ,
КАК ПЕРЕДВИГАТЬСЯ?
УЖЕ НА КОНЬКАХ

ВЛАДИМИР БОВЫКИН,
президент Группы компаний «АМИ-Систем», доктор экономических наук, председатель Общественного объединения по повышению производительности труда. Является автором и руководителем проекта по созданию уникальной системы управления «Искусственный управленческий интеллект». В 1989 году окончил Пермский государственный университет. С 1991 года – заместитель генерального директора по экономике НПО «Алгоритм». В 1995 году Бовыкин создал Центр административного менеджмента в Перми. В 2001 году открыл такой же Центр в Москве. В 2011 году завершил работу над научной теорией Искусственного интеллекта и переименовал компанию в «АМИ-Систем». В 2012 году возглавил Общественное объединение по повышению производительности труда.

ГРУППА КОМПАНИЙ

«АМИ-СИСТЕМ» основана в 1995 году и является разработчиком Целостной системы управления. Клиенты «АМИ-Систем» – крупные, средние и малые предприятия разных отраслей экономики: машиностроение, производство, строительство, торговля, транспорт, пищевая промышленность, финансы, агробизнес, сфера услуг и другие. Название группы компаний «АМИ-Систем» (AMI-System Group) происходит от английского термина Artificial Management Intelligence (сокращенно AMI), что в переводе означает «Искусственный Управленческий Интеллект». «АМИ-Систем» работает более 20 лет на рынке. Целостная система управления используется более чем на 600 предприятиях РФ.



МОДЕЛЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ДОЛЖНА РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ ОТОЖДЕСТВЛЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКОВ С ИНТЕРЕСАМИ СОБСТВЕННИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

сти решать конфликты и многих других факторов. Только поощрительная система, без системы наказаний, работать не будет.

Каков следующий шаг?

Как только удалось добиться управляемости, необходимо решить организационный вопрос. А именно – каждый работник должен знать, кто, что, как и когда должен делать в организации для выполнения ее задач. Для этого на предприятии должна работать логичная организационная система управления: структура управления, маршрутные карты движения документооборота, система планирования и бюджетирования. Для этого создаются маршрутные карты движения документооборота. Сначала выстраивается структура предприятия: кто за что отвечает и кому подчиняется. Далее готовятся этапы бизнес-процессов, то есть расписываются поэтапно все операции. Потом по каждому этапу в порядке очередности готовятся документы. Четко прописывается все движение финансовых и материальных потоков. Когда эти документы подготовлены, создается сама маршрутная карта, которая демонстрирует, как движутся, кем и в какой срок согласуются документы.

О каких системах планирования и бюджетирования зашла речь?

Оптимальной, на мой взгляд, является система, выстроенная в так называемой «логике первого порядка». В ней нет чего-то сверхсложного, но при этом она «прошивает» всю экономическую модель предприятия. Эта система состоит из четырех этапов. Первый – бюджетирование, то есть закладка условных затрат и планируемой прибыли. Когда это прописано, нужно приступить к следующему этапу – экономике процесса. Нужно выстроить экономическую модель предприятия, расписав, что потребуется для достижения заложенного дохода. Третья часть – оперативное управление, то есть, как нужно предприятию оперативно работать со складскими запасами, оборотными средствами и т.д., чтобы выполнить экономический план. Последний этап – бюджет движения денежных средств, то есть приход, расход, остаток. Для разных отраслей – производства, торговли, строительства – наполнение второго и третьего этапа планирования несколько отличается, но четыре этапа составляют основу для любого бизнеса.

С экономикой предприятия напрямую связана тема оплаты труда...

Общезвестные системы, которые сейчас модно применять на российских предприятиях, – премиальные, КРП, грейды, оклады – к сожалению, нельзя назвать эффективными, поскольку они не решают проблему мотивации персонала. Эффективная система оплаты труда, на которой как раз должна базироваться рациональная модель трудовых отношений, состоит из трех специальных разработанных подсистем: гибкой тарифной системы, результирующей системы и системы участия персонала в прибылях. Она позволяет всесторонне рассмотреть интересы работников и связать их с реальными интересами предпринимателя. Это унифицированная система – единый комплекс типовых стандартных правил, в котором учитываются вопросы качества труда, квалификация сотрудника, освоение смежных специальностей, а так-

же выстраивается логичная система надбавок. Система дополнительного премирования через участие персонала в прибылях завязана на результатах всего предприятия и подразумевает ответственность сотрудников за его потери. Это мощная система, которую в двух словах не рассказать. Но она необходима, поскольку в России остро стоит проблема управления персоналом и предприятия несут значительные потери. По нашим расчетам, производительность труда персонала в российских компаниях в среднем составляет 25%. Эти данные подтвердили более 3 тысяч директоров-собственников, которые участвовали в семинарах нашей компании. Получается, что организация выплачивает сотрудникам 100% зарплаты, а отдачи получает только на 25%. Чтобы решить эту проблему, нужна специальная система, которая создана в рамках рациональной модели трудовых отношений.

И какая же модель трудовых отношений оптимальна для российского бизнеса?

Рациональная модель трудовых отношений – то есть единый комплекс типовых правил, которые позволяют всесторонне регулировать трудовые отношения в любых производственных ситуациях. Она одновременно учитывает особенности российского трудового кодекса, вопросы мотивации и вопросы системы оплаты труда. Модель трудовых отношений должна решать проблему отождествления интересов работников с интересами собственника предприятия, то есть необходимо обеспечить взаимовыгодное сотрудничество сторон по принципу «то, что выгодно/невыгодно предпринимателю, должно быть выгодно/невыгодно сотруднику». Эту задачу можно решить только в рамках специальной рациональной модели трудовых отношений. Она должна подходить любому предприятию – вне зависимости от его специализации и численности персонала, тогда она работает для каждой отдельной компании.

Нужно обратить внимание на исполнительность и дисциплину персонала. Их отсутствие подрывает эффективность любого предприятия и негативно сказывается на производительности труда. Пока сотрудники неуправляемы, все дальнейшие попытки руководства что-либо улучшить будут безрезультатными. Чтобы решить проблему исполнительности и дисциплины персонала, необходимо создать эффективную организационную культуру, при которой весь коллектив будет настроен на слаженный и высокопроизводительный труд. Если в компании принято работать эффективно, то каждый отдельный сотрудник будет стремиться трудиться так же эффективно, как и остальные члены коллектива. К сожалению, сегодня на многих предприятиях организационная система управления либо неправильно создана и неэффективна, либо полностью отсутствует.

И наконец, после того как устранена проблема управления персоналом и решен организационный вопрос, можно приступать к научной организации труда, внедрению методов бережливого производства и автоматизации.

Если мы все погружены в одну экономическую систему страны, то как локальные случаи повышения производительности труда изменят ее целиком?

Понятно, что наш рынок делает ограничения. Если твои партнеры будут регулярно тебя подводить из-за царящего у них бардака, то это, безусловно, скажется на твоей производительности. Однако смысл менеджмента не в том, чтобы из одной фабрики сделать монстра, а в том, чтобы создать эффективную бизнес-единицу и потом клонировать ее. Не нравятся поставщики, повторите такую же фабрику поближе к сырью и поближе к рынкам сбыта. Среди поставщиков большая конкуренция. И когда вы наладите свое предприятие, то выставите условия поставщику и будете контролировать ситуацию.

Наверное, эти изменения все-таки должны носить глобальный характер...

Уверен, было бы полезно создавать институты повышения производительности труда. Такие же, как в Сингапуре, Австралии, Китае, Японии. В Сингапуре, например, была создана программа повышения производительности труда, а сегодня там – мощный рост валового внутреннего продукта. В Австралии работает национальный комитет по производительности труда.

Европейские страны создали ассоциацию производительности. И нам надо решать эту задачу, заниматься продвижением, пропагандой, объяснением и методами. Пусть японцы говорят: «Вы отстали навсегда». Но я считаю, что наш критический срок, если примем новую управленческую парадигму, займет 10–20 лет.

Печальная радость.

Надо перестраиваться и работать. Все остальное – одни плюсы. Только настроиться на работу. Но не на какую попало работу, а на четкую, организованную. Сначала переобучение, освоение новых методов, самых лучших практик, движение к достижениям. Устранять узкие места и повышать эффективность. Специалисты посчитали: если придет осознание в масштабах экономики о необходимости повышения производительности труда и руководители этим займутся, даже не зная методов, то ВВП вырастет процентов на 20–25% за первый же год. Даже без всяких методов будет движение. Настолько на данный момент низкая база. Сейчас, конечно, экономика в плачевном состоянии, но потенциал колоссальный. Я уверен, Золотой век России наступит. Смотрите, мы даже при слабой экономике показываем зубы Америке. А когда поднимем экономику, то нас больше зауважают. Не только за атомную бомбу, но и за развитую экономику. ♦

ОБЩЕСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА создано в 2012 году по инициативе представителей науки, собственников предприятий и генеральных директоров, имеющих опыт повышения производительности труда на российских предприятиях. Организаторы Объединения разработали Программу повышения производительности труда и роста ВВП для Российской Федерации.

▲
СМЫСЛ МЕНЕДЖМЕНТА НЕ В ТОМ, ЧТОБЫ ИЗ ОДНОЙ ФАБРИКИ СДЕЛАТЬ МОНСТРА, А В ТОМ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ БИЗНЕС-ЕДИНИЦУ И КЛОНИРОВАТЬ ЕЕ
▼

РЕЗЮМЕ

- ТО, ЧТО ВЫГОДНО/НЕВЫГОДНО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ, ДОЛЖНО БЫТЬ ВЫГОДНО/НЕВЫГОДНО СОТРУДНИКУ
- СОЗДАЙТЕ МАРШРУТНЫЕ КАРТЫ ДВИЖЕНИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА
- СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА РАЗБЕЙТЕ НА ТРИ ПОДСИСТЕМЫ: ГИБКУЮ ТАРИФНУЮ, РЕЗУЛЬТИРУЮЩУЮ И СИСТЕМУ УЧАСТИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРИБЫЛЯХ