

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Владимир Бовыкин,**  
президент компании «АМИ-Систем», д.э.н.

Проблема низкой производительности российских предприятий всецело лежит в области менталитета и коллективного мышления. Создание целостной системы управления на основе искусственного управленческого интеллекта позволяет предприятиям наращивать объемы производства, повышать производительность труда, улучшать качество продукции и успешно конкурировать на рынке.

## Низкая производительность труда

Практически повсеместно отечественное производство неэффективно и неконкурентоспособно. Уровень производительности труда на отечественных предприятиях на начало XXI века составляет в среднем 20–25% от уровня американских компаний. Поднять производительность труда очень

важно, поскольку при ее росте в четыре раза вырастет ВВП страны почти в четыре раза. Соответственно, государство может поднять пенсии в четыре раза, зарплата учителям и врачам — тоже вырастет в четыре раза.

Повышение производительности труда на российских предприятиях зависит не только от модернизации оборудования, но и от производитель-

ности труда персонала. Многочисленные исследования показали: на российских предприятиях производительность труда персонала составляет менее 50% от необходимого уровня. Это значит, что компании выплачивают персоналу 100% заработной платы, а взамен получают менее 50% отдачи. В итоге предприятия ежегодно теряют средства в размере свыше половины годового фонда оплаты труда. Чтобы ликвидировать эти потери и за их счет повысить прибыльность, отечественным предприятиям нужно повысить производительность труда.

Российские руководители на своем опыте убедились, что «классическая» мотивация и стимулирование труда в нашей стране не дают результата. Не оправдывают себя тарифные, премиальные, бестарифные, сдельные, смешанные и другие системы оплаты труда. Не работают как надо ключевые показатели эффективности, системы грейдов и прочие западные управленческие новации. Не помогают руководителям и разработанные ими же самими системы стимулирования. Российский персонал не работал как надо, не работает и не собирается работать. Производительность труда в России не растет и остается по-прежнему многократно ниже уровня развитых стран. В чем же проблема?

Чтобы ответить на этот вопрос, посмотрим, к примеру, как работают нем-

цы. Вся их заработная плата состоит из оклада. Любые выплаты сверх оклада крайне редки и очень незначительны. Не принято даже продавцам платить процент с продаж. Немецким работникам этого не нужно. Они и так работают хорошо: весь мир восхищается немецким качеством. У них высокая производительность труда. И никакой сдельной оплаты или другой системы стимулирования нет и не требуется.

Аналогичным образом обстоят дела и в Японии, где работники изначально нацелены на эффективный труд. Они неукоснительно выполняют все распоряжения своих непосредственных начальников и строго соблюдают все инструкции. Большинство компаний используют так называемую систему плавающих окладов. Но это лишь разновидность окладной системы. Поэтому японские работники также находятся на окладах, на повременной оплате труда.

Получается, что залог эффективной работы персонала находится совсем не там, где ищут российские руководители — не в «сделке», не в системах материального и нематериального стимулиро-

Российские руководители на своем опыте убедились, что «классическая» мотивация и стимулирование труда в нашей стране не дают результата. Не оправдывают себя тарифные, премиальные, бестарифные, сдельные и другие системы оплаты труда

---

вания. Этим систем нет ни у немцев, ни у японцев. Тогда что же сподвигает их на производительный труд?

Эффективность организаций в каждой стране напрямую зависит от особенностей национального менталитета, под влиянием которого на предприятиях формируется организационная культура и коллективное мышление. Именно менталитет и коллективное мышление заставляют человека вести себя определенным образом.

Жители Германии и Японии по своей природе исполнительны, дисциплинированы, тяготеют к порядку и организованности. В основе их эффективной работы лежит определенная организационная культура, то есть определённые правила, которых строго придерживаются все члены трудового коллектива. В немецких и японских компаниях «принято» выполнять распоряжения руководителей, соблюдать трудовую дисциплину, работать производительно и качественно. Эти «неписанные» правила, которыми руководствуется персонал, обусловлены менталитетом и культурой этих стран.

Данные правила крайне важны, поскольку именно они — залог высокой производительности труда. Менеджмент зарубежных компании не тратит время на решение проблем управления, как их российские коллеги. Зарубежные руководители уверенно повышают производительность

и качество труда, конкурентоспособность и прибыльность своих предприятий.

В России другой менталитет, другая культура, поэтому и «неписанные» правила, которыми «руководствуются» трудовые коллективы, другие. У нас «не принято» хорошо работать, «не принято» неукоснительно выполнять распоряжения руководителей. Как следствие на уровень высшего руководства предприятий постоянно выходят всевозможные организационные проблемы: нарушения сроков и инструкций, несогласованность между подразделениями, простои, затоваривание, брак, недостачи, высокие издержки производства и т.д. И вместо решения стратегических задач российский руководитель вынужден заниматься решением организационных проблем, так как они порождают существенные потери и снижают прибыль. Более того, эти проблемы порождают организационный хаос. В результате на российских предприятиях не удается нормально внедрить ни систему автоматизации, ни систему менеджмента качества, ни бережливое производство. Ничего не работает так, как должно работать.

Так происходит вследствие отсутствия в трудовых отношениях необходимой ор-

---

Вместо решения стратегических задач российский руководитель вынужден заниматься решением организационных проблем, так как они порождают существенные потери и снижают прибыль

---

ганизационной культуры, необходимых правил слаженной работы всего коллектива. Проблема низкой производительности российских организаций всецело лежит в области менталитета и коллективного

мышления. А поэтому все известные системы оплаты и мотивации персонала оказываются бесполезными, в чем убедились многие отечественные руководители.

Другими словами, чтобы российский работник начал хорошо работать, необходимо создать такие условия, при которых невозможно работать «спустя рукава», условия, в рамках которых работник не мог бы даже подумать о плохой работе.

### Экспорт корпоративной культуры

Когда компания «Тойота», «Хонда» в 1970-х годах начали строить в США заводы по производству своих автомобилей, сразу выяснилось, что американцы не могут работать так, как японцы. Стало очевидно несоответствие культур. Тогда японцы путем проб и ошибок пришли к методу стажировки.

С тех пор транснациональные компании (Toyota, Ford, Honda, Sony, Coca-Cola, McDonald's и др.), создавая филиалы в других странах, в том числе в России, успешно внедряют в них рациональную организационную культуру, эффективное коллективное мышление. Для этого ра-

Чтобы российский работник начал хорошо работать, необходимо создать такие условия, при которых невозможно работать «спустя рукава», условия, в рамках которых работник не мог бы даже подумать о плохой работе

---

ботники иностранных филиалов не менее трех месяцев проходят стажировку в головной компании, где они профессионально обучаются, но, главное, — перенимают новую модель поведения.

Стажеры вливаются в коллектив головной компании, сотрудники которой дисциплинированы, исполнительны, работают качественно и высокопроизводительно. Чтобы не противопоставлять себя новому коллективу, стажер вынужден копировать модель поведения остальных работников, действовать так же эффективно. В течение нескольких месяцев новая модель поведения начинает входить в привычку. Возвращаясь в свой филиал, коллектив стажеров «везет» с собой рациональную организационную культуру, эффективное коллективное мышление. В конечном счете, сотрудники иностранного филиала начинают работать так же производительно, как сотрудники головной компании. То есть метод стажировки международных корпораций основан на переносе организационной культуры (неформальных правил эффективного коллективного труда) из головной компании во вновь открываемый филиал.

### **Замечание.**

*Очевидно, что международные корпорации не стали бы тратить на стажировку несколько месяцев и значительные средства, если бы можно было замотивировать работников на слаженный производительный коллективный труд с помощью методов материального и нематериального стимулирования. Но поскольку эти меры не дают нужного результата, совершенно не влияют на положительное изменение организационной культуры и коллективного мышления, не позволяют наладить эффективное управление персоналом, транснациональные компании вынуждены стажировать персонал, идя на существенные расходы.*

Метод стажировки дает хорошие результаты, но, к сожалению, неприменим для российских предприятий. Во-первых, это высокая его стоимость. Во-вторых, ни одна транснациональная корпорация не возьмется за продолжительную стажировку персонала сторонней иностранной организации. Здесь требуется принципиально другое решение, которое не только позволит эффективно мотивировать каждого работника организации на производительный труд, но и, что самое главное, позволит преобразовать организационную культуру и коллективное мышление, сделать их такими же, как в ведущих мировых компаниях.

### **Искусственный управленческий интеллект**

Итак, чтобы российским предприятиям стать эффективными, необходимо искусственно создать организационную культуру аналогичную культуре зарубежных компаний. Для этого требуется создать аналогичные правила эффективной коллективной работы и специальный механизм мотивации, стимулирующий персонал к их строгому выполнению. Система, получившая название, искусственный управленческий интеллект, соответствует этим требованиям. В ее основе лежит специальный комплекс типовых правил: как нужно работать, как работникам строить отношения с руководителями и коллегами, как оплачивается труд на каждом рабочем месте, как руководителям правильно управлять подчиненным персоналом. Система включает в себя также механизм мотивации, обеспечивающий выполнение этих правил всем персоналом организации.

После внедрения данной системы управления на предприятиях формиру-

Метод стажировки дает хорошие результаты, но, к сожалению, неприменим для российских предприятий. Во-первых, это высокая его стоимость. Во-вторых, ни одна транснациональная корпорация не возьмется за продолжительную стажировку персонала сторонней иностранной организации

---

ется новая организационная культура, аналогичная организационной культуре ведущих мировых компаний. Весь персонал становится полностью управляемым. Повышается дисциплина и исполнительность, начинает расти производительность труда и прибыльность предприятий. Российские предприятия, как и иностранные компании, становятся не только внутренне эффективными, но и способными успешно внедрять ERP-системы, бережливое производство, стандарты качества и другие зарубежные новации, что ведет к дальнейшему повышению их эффективности.

### Соответствие интересов

В странах с высокой производительностью труда квинтэссенция эффективного управления сосредоточена в четком подчинении нижестоящих в иерархии работников вышестоящим, что обеспечивает дисциплину и порядок.

Для создания аналогичной организационной культуры очень важно привести в соответствие интересы предпринимателя как работодателя и наемного работника как исполнителя по принципу: что выгодно предпринимателю, выгодно и наемному работнику, и наоборот. Теория интересов определяет, что в аналогичных ситуациях интересы совпадают, одинаковые интересы не зависят от свойств личности. У людей могут быть разными и уровень интеллекта, и уровень сознательности, а интересы — одинаковые.

Чувство голода, опасности — одинаковы для разных людей. В одинаковых ситуациях — одинаковый интерес. Через выстраивание системы интересов можно сформировать систему коллективного мышления.

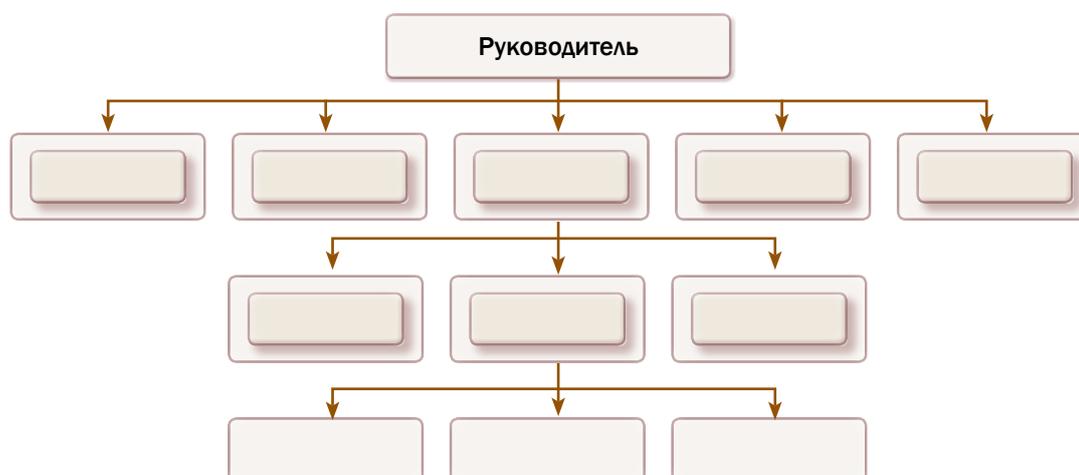
С учётом общности интересов выстраивается рациональная модель трудовых отношений (рис.1). Её задача — обеспечить высокий уровень трудовой, производственной и исполнительской дисциплины на каждом рабочем месте за счет правильного регулирования трудовых отношений и использования эффективной системы оплаты труда.

Составные части рациональной модели трудовых отношений:

- унифицированная тарифная система;
- унифицированная результирующая система;
- система участия персонала в доходах (прибылях).

При выстраивании этой модели реализуются следующие принципы регулирования трудовых отношений:

- единоначалие;
- неукоснительное подчинение каждого работника своему непосредственному начальнику;
- строгая дисциплина и порядок;
- единые правила сотрудничества для всего персонала;
- соответствие денежного вознаграждения затратам труда.



-  — унифицированный трудовой договор, базирующийся на эффективной системе оплаты труда;
-  — типовая инструкция линейному руководителю по управлению персоналом, построенная в точном соответствии с эффективной системой оплаты труда.

**Рис. 1.** Рациональная модель трудовых отношений

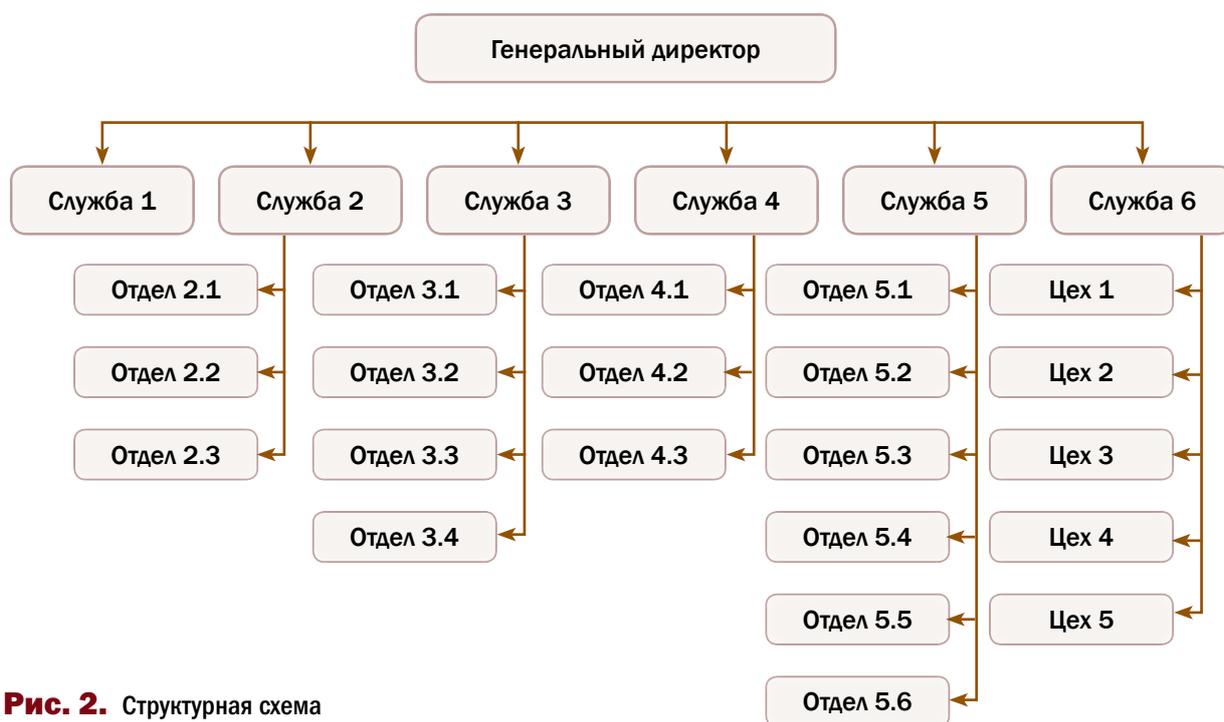
Рациональная модель трудовых отношений отвечает на вопросы: как нужно трудиться, как работникам строить отношения с руководителями и коллегами, как оплачивается и стимулируется труд, как линейным руководителям правильно управлять подчинённым персоналом.

Паралельно с этой моделью выстраивается организационная система управления (рис.2), задача которой — обеспечить рациональное движение всех материальных и информационных потоков в рамках всего предприятия за счёт правильной постановки планирования, организации труда и контроля.

Составные части организационной системы управления:

- тщательно проработанная структура управления;
- Положения о подразделениях и должностные инструкции;
- штатно-должностное расписание;
- маршрутные карты движения документооборота;
- формы документов, необходимых для выполнения всех процедур данного документооборота.

Организационная система управления выстраивается на основе своих прин-



**Рис. 2.** Структурная схема организационной системы управления

ципов: горизонтальное и вертикальное разделение труда; централизация управления; скалярная цепь подчинения в иерархии и отвечает на вопросы: кто, что, как и когда должен делать на предприятии для выполнения её целей и задач.

При запуске механизмов организационной системы управления и рациональной модели трудовых отношений начинает меняться коллективное мышление, поскольку правила едины для всех, интересы — абсолютно идентичны. В результате вектор усилий каждого работника перестраивается в том же направлении, что и вектор усилий всего предприятия. И уже благодаря коллективному давлению на нерадивых работников завершается перестройка коллективного мышления.

Наступает автоматическое отторжение коллективом тех, кто не хочет работать на общий результат. При этом новое коллективное мышление, используя методы коллективного давления, поддерживает рациональным поведение каждого работника.

## Тернистый путь

Создание искусственного управленческого интеллекта требует от руководителя определенных усилий: необходимо периодически оценивать труд своих непосредственных подчиненных, проводить с ними собеседование. При внедрении системы может возникнуть некоторая текучка кадров, поскольку люди привык-

ли к одной культуре рабочих отношений, а здесь внедряется другая. Происходит ломка стереотипов, а это — процесс болезненный. Хотя нужно всего лишь переосмыслить правила. Но «шкурка стоит выделки». Практика показывает, что люди в подавляющем большинстве любят порядок. По мере внедрения системы искусственного управленческого интеллекта сотрудникам начинает нравиться работать по-новому. Повышается исполнительская дисциплина, производительность труда. По статистике, уровень исполнимости приказов на отечественных предприятиях составляет в среднем 20—30%. В новой системе трудовых отношений этот показатель возрастает до 100%.

Руководителю становится комфортно управлять, повышается эффективность его деятельности. У сотрудников появляется более высокий уровень ответвен-

ности, а у руководства — понимание, что за это надо платить.

После такой перестройки на предприятиях, как правило, оплата сотрудникам возрастает на 10—15%. При этом издержки сокращаются. Эффект заключается в повышении производительности труда.

Таким образом, искусственный управленческий интеллект устраняет главное ограничение в развитии российских предприятий — он преобразует организационную культуру, которая изначально неэффективна практически на всех отечественных предприятиях и тормозит их развитие. Кроме того, открывается возможность непрерывного совершенствования организаций и, как следствие, непрерывного повышения производительности труда.

