Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Яхонтова Е.С., Гаврилова С.В.

Практика управления производительностью труда в современных компаниях

Москва 2016

Аннотация. В работе рассматриваются теоретические подходы к управлению производительностью труда, проводится исследование ключевых факторов, детерминирующих производительность труда в российских компаниях и современных практик управления производительностью труда. Управление производительностью труда рассматривается в неразрывной связи производственной системы и системы управления персоналом. Особое внимание в данной работе уделено исследованию лучшего опыта отечественных и зарубежных компаний в обеспечении устойчивого роста производительности труда персонала.

Яхонтова Е.С., ведущий научный сотрудник лаборатории «Экономика и управление бизнесом» ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Гаврилова С.В., научный сотрудник лаборатории «Экономика и управление бизнесом» ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015год.

Ключевые слова: производительность труда, управление производительностью труда, производственная система, управление человеческими ресурсами, инновационные практики и подходы, рынок труда, здоровье персонала, система образования, энергосбережение.

ВВЕДЕНИЕ

В интервью АиФ В.А. Мау отметил, что ситуация в России складывается из трех кризисов: это мировой структурный кризис, вызвавший серьезные технологическое и структурное обновление мирового хозяйства; циклический кризис развитой страны; собственно, российский кризис, вызванный истощением былого потенциала [1]. Геополитическая ситуация и усиление экономического соревнования в особых условиях экономики знаний выводят задачу роста производительности труда для всех российских компаний в число жизненно важных приоритетов. Отечественным компаниям необходимо научиться высокопроизводительному труду и создать системы управления производительности труда с применением лучших международных практик для обретения конкурентных преимуществ. Фрагментарные решения по модернизации оборудования, оптимизации структуры и выводу непрофильных активов на аутсорсинг, использования отдельных инструментов бережливого производства не дают нужный эффект, а порой приводят к росту издержек и сопротивлению персонала планам организационного развития. Стабильный рост производительности труда требует создания эффективной системы управления производительностью труда на основе интеграции производственной системы и системы управления человеческих ресурсов.

В экономике знаний и обострении войны за таланты конкуренция смещается из областей сырьевых ресурсов и технологий в область человеческого капитала. Только обладание таким капиталом, как талант, может позволить компании иметь конкурентное преимущество над другими игроками на рынке. Талант – это сотрудник с высоким потенциалом к профессиональному и личностному развитию, который демонстрирует высокую производительность труда. Таких высокоэффективных сотрудников гораздо меньше реальной потребности всех компаний, их дефицит из года в год нарастает. В настоящее время российский рынок труда не способствует росту производительности труда компаний, поскольку не в состоянии обеспечивать отечественные компании способными к высокопроизводительному труду ресурсами в достаточном количестве. Объективно сдерживают рост производительности труда также инфраструктурные факторы во взаимосвязи с климатическими и территориальными особенностями России. Интерес теоретиков и практиков менеджмента к вопросам повышения производительности труда и

совершенствования производственной системы частично реализован в научно-популярной литературе, но ощущается явный дефицит научно-методологической литературы, посвященные исследованию особенностей управления человеческими ресурсами с целью роста производительности труда и исследованию современного российского опыта.

Данная работа посвящена анализу теоретических подходов и современных практик управления производительностью труда и разработке рекомендаций по обеспечению роста производительности труда в российских компаниях.

1 Теоретические и методологические основы производительности труда

1.1. Подходы к определению производительности труда в России и за рубежом

Производительность труда сегодня выступает акцентом современной экономической политики. Главным вызовом для экономики России является необходимость повышения темпов роста производительности труда, поскольку нынешние темпы означают консервацию сырьевой структуры экономики, отметил президент России. [2] «Газ и нефть могут лишь поправить бюджет. Экономику поднимут российские заводы», - В.В. Путин. Ориентация на качественное развитие промышленности наблюдается и в «Стратегии 2020», в рамках которой поставлена задача: к 2020 году производительность труда в России должна возрасти в четыре раза. Для выполнения этой честолюбивой задачи требуется ежегодный ее рост минимум на 12,5%. [3]

Рост производительности труда зависит от прогресса производительных сил в обществе и действенности управленческих решений, в связи с чем производительность труда рассматривается в качестве главного источника экономического роста. Производительность труда характеризуется степенью эффективности производственной деятельности, под которой понимаются результаты, рассматриваемые в соизмерении с затратами, поэтому одной из основной составляющей производительности является рост эффективности использования всех ресурсов (энергетических, материальных, трудовых, иных. [4]

Отечественные ученые и практики, в основном, связывают производительность труда с эффективностью общественного производства, вкладывая в определение понятия и расчет данного показателя (таблица 1).

Таблица 1 – Определение производительности труда в трудах отечественных специалистов

Определение	**Автор**
степень использования не только живого труда, но и приводимых им в движение средств производства, т.е. может характеризоваться затратами как живого, так и совокупного (живого и овеществленного) труда	Одегов Ю.Г. [5]
степень эффективности целесообразной деятельности людей, отражающая способность производить за единицу рабочего времени определенный объем потребительных стоимостей	Яковлев Г.А. [6]
результативность рациональной деятельности работника, которая определяется количеством продукции или работы, выполненной в единицу времени одним человеком	Кочетков В.В. [7]
Производительность труда (labor productivity) – показатель, который определяется как частное от объема выпущенной продукции и количества трудочасов или объема затрат. Применяется для того, чтобы определить, насколько эффективно организация использует свои трудовые ресурсы.	Мизанбекова С.К., Печеная Л.Т., Иванова-Швец Л.Н. [8]
Эффективность конкретного труда. Измеряется количеством изделий, операций, созданных или совершенных в единицу времени, или величиной времени, затрачиваемого на единицу продукта труда.	Азрилиян А.Н. [9]
Эффективность труда в процессе производства. Измеряется количеством времени, затраченного на производство единицы продукции, или количеством продукции, произведенной в единицу времени	Прохоров А.М. [10]
Показатель эффективности предприятия; определяется как отношение выручки от реализации к среднесписочной численности работников в организации.	Куликов И.М. [11]

Продолжение таблицы 1

Характеристика эффективности использования трудовых ресурсов и важнейший показатель экономической эффективности производства в целом	Алексейчева Е.Ю. [12]
Результативность конкретного живого труда, эффективность целесообразной производительной деятельности по созданию продукта в течение определенного промежутка времени.	Чернова Т.В. [13]
Эффективность, результативность затрат труда (рабочего времени) на производство продукции.	Стерлигов Б.И. Заздравных А.В. [14]
Показатель эффективности использования трудовых ресурсов, трудового фактора. Измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное время (час, день, месяц, год)»	Борисов А.Б. [15]
Показатель эффективности целесообразной производительной деятельности людей в течение промежутка времени, результативности конкретного полезного труда	Кибанов А.Я. [16]
как экономическая категория отражает эффективность затрат живого труда в процессе целесообразной деятельности по созданию потребительских стоимостей	Вайсбурд В.А. [17]
Показатель эффективности использования ресурсов труда, трудового фактора, который измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведённым одним работником за определённое, фиксированное время (час, день, месяц, год)	Райзберг. Б.А. [18]

Зарубежные экономисты (Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Д.С. Синка, П. Друкера и др.) сосредоточены на изучении различий между понятиями производительность, эффективность, результативность, напряженность.

Так, особенностью системы Тейлора являлось «повышение производительности при сокращении усилий», все приемы Тейлора направлены исключительно на достижение этой цели. По Тейлору, хорошо (научным способом) организованный процесс работы сам приводит к наилучшему результату. Высокая (выше среднерыночной) производительность задается правильным техническим процессом и научной организацией труда. [19]

Г. Эмерсон сравнивая «напряжение» и «производительность», говорит, что «это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит, прилагать к делу максимальные усилия, работать производительно — значит прилагать к делу усилия минимальные. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях... напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты при усилиях ненормально тяжелых» [20]. Д.С. Синк обращает внимание на то, что производительность и результативность не равнозначны. Главная проблема заключается в том, что термин «результативность» почти во всех случаях употребляют в широком значении. В отличие от этого, производительность - это довольно четко определенный и ограниченный по смыслу термин, представляющий собой отношение между продукцией организационной системы за некоторый отрезок времени и затратами на производство этой продукции. Производительность - это фактически лишь элемент системы измерения результативности» [21].

На основе исследования зависимости производительности труда от организации труда персонала были сформированы принципы промышленного инжиниринга:

- надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения;
- надо описать каждое движения и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится;
- устранить все лишние движения;
- каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединить вместе – так, чтобы работник тратил на его выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени;
- все движения снова соединить в единую логическую последовательность;
- необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе [22].

Их правильное использование позволяет решить проблему роста производительности труда. Если на научной основе отобрать людей, обучить их, применяя прогрессивные методы, активизировать их деятельность с использованием различных стимулов и соединить воедино работу и человека, тогда можно получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой.

Г. Эмерсон также работал над принципами производительности, которые «будучи взаимозависимыми, достигают максимальных результатов лишь в общей совокупности, но располагаются (действуют) в известной логической последовательности достигающих максимальных результатов» [20].

П. Друкер включает «внутреннюю производительность» в число ключевых факторов успеха вместе с удовлетворенностью потребителя, нововведениями, операционной сметой, настроением и подготовкой сотрудников, подготовкой и результативностью руководства и социальной ответственностью [23]. М.Х. Мескон отмечает, что невозможно добиться устойчивой производительности при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Руководство компании должно обеспечивать высокую производительность посредством процесса планирования. Анализ и обобщение факторов или работ, способствующих росту продуктивности труда, помогают менеджерам-экономистам координировать усилия всего персонала организации, что само по себе служит одним из главных условий обеспечения производительности на всех стадиях планирования и управления производством [24]. Т. Питерс и Р. Уотермен заключили, что производительность труда в первую очередь зависит от взаимоотношений в коллективе, от атмосферы, от общей (и начальников, и подчинённых) заинтересованности в общем деле [25].

Э. Деминг исследовал зависимость роста производительности труда от повышения качества. Он говорит о существовании цепной реакции: качество, производительность, снижение затрат, закрепление на рынке, сохранение и преумножение количества рабочих мест. Э.Деминг сформулировал 14 пунктов для менеджмента, позволяющих решать основные организационные задачи, в том числе связанные и с ростом производительности труда. «Производство рассматривается как система. Повышение качества охватывает всю производственную линию от поступающих материалов до потребителя и до проектирования и перепроектирования будущих продукции и услуг» [26].

Ряд авторов (П.Друкер, Р.Каплан и Д.Нортон и др.) связывают рост производительности труда с внедрением системы управления по компетенциям. Competence-Based HR-менеджмент включает в себя достижения таких систем менеджмента, как управление по целям Питера Друкера, система сбалансированных показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортона и др. Основными принципами разработки метрик качества и производительности в данном случае будут следующие:

1. метрика должна быть релевантной деятельности сотрудника;
2. метрика должна быть максимально объективной, то есть достижение ожидаемого результата должно зависеть непосредственно от сотрудника, занимающего данную позицию, он должен иметь реальную возможность влиять на результат, контролировать все факторы, от которых зависит достижение ожидаемых показателей;
3. метрики должны быть напрямую связаны со стратегией компании;
4. метрики должны давать возможность сравнивать результаты разных сотрудников и анализировать временную динамику показателей;
5. количество метрик должно быть оптимальным для каждой позиции. Рекомендуется 3-5 метрик для исполнителей, 7-9 метрик для руководящих позиций. [27]

Результатом работы японских специалистов стало создание производственной системы Тойоты – одной из наиболее эффективных в мире систем управления производственными процессами и производительностью труда. Ее целями являются уменьшение различных потерь: оптимизация количества расходуемых материалов, необходимых перемещений, количества используемого инструмента и т.д.; достижение равномерной загрузки производства, исключающей как пиковые нагрузки, так и простои, с помощью поминутного планирования, постоянного визуального контроля и четкой стыковки последовательных производственных операций; контроль статуса выполнения и времени, затрачиваемого на каждую операцию, т.е. стандартизация каждой отдельной операции и производственного процесса в целом. [28]

Многие из данных подходов уже подтвердили свою эффективность, такие как система сбалансированных показателей, управление качеством, совершенствование процессов («шесть сигм»), производственная система компании Тойоты и др. Для успеха нужны и ресурсы — финансы, сырье, оборудование, информация и люди. «Самым ценным активом любой организации XXI века – как коммерческой, так и некоммерческой, - станут работники умственного труда и их производительность» [22, с.74].

1.2. Показатели и методы измерения производительности труда

Измерение производительности труда является неотъемлемой составной частью системы управления. Типичный процесс управления производительностью труда включает [29]:

1. измерение и оценка производительности труда;
2. планирование контроля и повышения производительности труда на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;
3. осуществление мер контроля и повышения производительности труда;
4. измерение и оценка воздействия этих мер.

Сущность управления производительностью труда заключается в том, чтобы измерение привело менеджмент к планированию производительности труда и осуществлению мероприятий, по ее оценке, контролю и повышению. Показатели производительности труда должны:

- полностью учитывать все затраты труда на производство учтенного объема производства или выполненного объема работ;
- устранять искажающее влияние изменения ассортимента продукции, ее трудоемкости, материалоемкости;
- не допускать повторного счета при учете продукции;
- позволять соизмерять количество и качество затраченного труда с размерами его оплаты;
- обеспечивать сравнимость показателей производительности труда на участках, цехах, предприятиях с разными условиями труда и производства;
- давать возможность получать точные сводные показатели производительности труда в целом по предприятию, отрасли и всему народному хозяйству [30]

На практике используются три метода оценки производительности труда: стоимостный, натуральный и трудовой, которые различаются единицами измерения объема работ.

Стоимостный метод позволяет сравнивать производительность труда различных категорий персонала, работников, занятых в производстве различных видов продукции или услуг. При стоимостном методе объем работы рассматривается в денежном выражении. Недостатком этого метода является влияние инфляции и колебаний конъюнктуры рынка на итоговый результат, что снижает объективность оценки.

Натуральный метод измерения производительности труда удобно использовать в случае производства однородной продукции. В этом случае объем работ оценивается натуральными измерителями (тонны, штуки, метры, литры и т.д.). Использование натурального метода не позволяет сопоставлять производительность труда работников, занятых в производстве различных видов продукции.

Условно-натуральный метод является разновидностью натурального метода. В этом случае объем работ оценивается в условных единицах однородной продукции.

Традиционно уровень производительности труда определяется соотношением объема произведенной продукции/услуг в натуральном и\или стоимостном выражении (Выпуск) и численности персонала/рабочей силы (Затраты).

Основными показателями производительности труда выступают «выработка» и «трудоемкость». Выработка, определяемая результатом деления объема произведенной продукции на общую численность работников, занятых в производстве, характеризует выпуск продукции в расчете на одного работника; и характеризует результативность труда. В качестве измерителей количества произведенной продукции используют натуральные (т, м, м3, шт. и т.д.) и стоимостные показатели. Недостатком данного показателя является допущение завышения затрат и численности работников, а также несопоставимость динамического ряда в условиях инфляции, если в числитель, количество произведенной продукции, измеряется в денежных единицах.

Выработка определяется в расчете на одного основного рабочего, на одного рабочего и одного работающего. При определении выработки на одного *основного рабочего* количество произведенной продукции делится на численность основных рабочих. Если рассчитывается выработка на одного *рабочего*, количество произведенной продукции делится на суммарную численность основных и вспомогательных рабочих. Для определения выработки на одного *работающего* количество произведенной продукции делится на численность всего промышленно - производственного персонала.

Выработка, определяемая результатом деления объема произведенной продукции на время, затраченное на производство данного объема продукции, характеризует эффективность использования рабочего времени на производство продукции. Данный показатель учитывает только экономию живого труда.

Трудоемкость – это количество труда, необходимое для выработки единицы продукции. Трудоемкость является характеристикой затратности труда (расходования рабочей силы). Трудоемкость продукции определенного вида в натуральном выражении за 1 человеко-день или человеко-час определяется следующим образом:

$$TEi = ФРВi/VВПi, \text{ где}$$

- ФРВi – фонд рабочего времени на изготовление i-го вида изделия;
- VВПi – количество изделий одного наименования в натуральном выражении.

Трудоемкость продукции, как и выработка, может быть рассчитана в разных вариантах. Различают технологическую, производственную и полную трудоемкость. *Технологическую трудоемкость продукции* находят путем деления затрат труда основных рабочих на количество произведенной ими продукции. *Производственную трудоемкость продукции* рассчитывают делением затрат труда основных и вспомогательных рабочих на количество произведенной продукции Полную *трудоемкость* определяют делением затрат труда промышленно-производственного персонала на количество произведенной продукции.

Производительность труда разграничивают на группы:

- *фактическая* – равна отношению фактического выпуска продукта к трудовым затратам, которые были необходимы для его изготовления;
- *наличная* – показывает количество продукта, который можно произвести при исключении таких потерь, как ожидания и простои;
- *потенциальная* – расчетная величина выработки, которая возможна в случае устранения всех остальных факторов потерь в процессах организации производственных операций, а также при совершенствовании как материалов, так и оборудования.

Для обеспечения потенциальной производительности труда, необходимо решить сложную задачу повышения производительности труда. Повышение производительности труда может обеспечиваться при следующих вариантах моделирования расчетных показателей:

1) $\begin{cases} \lim B_t \to B_{max}, & \text{где } B_{max} \text{ - максимально возможная величина выручки;} \\ \lim T_t \to T_{min}, & \text{где } T_{min} \text{ - минимальное значение трудоемкости.} \end{cases}$

2) $\begin{cases} \lim B_t \to B_{max}, & \text{где } B_{max} \text{ - максимально возможная величина выручки;} \\ \lim T - const. \end{cases}$

3) $\begin{cases} \lim T_t \to T_{min}, & \text{где } T_{min} \text{ - минимальное значение трудоемкости;} \\ \lim B_t = const. \end{cases}$

4) $\begin{cases} \lim B_t \to B_{max} \\ \lim T_t \to T_{max}, \end{cases}$ при следующих ограничениях: $t_B > t_T$, , где t_B, t_T - темпы роста соответственно выручки и трудоемкости [31]

Реализация политики повышения производительности труда на предприятиях должна быть организована как непрерывный циклический процесс движения от комплексного анализа до разработки и реализации конкретных проектов и мероприятий (рисунок 1).

Рисунок 1. Реализация политики повышения производительности труда на предприятиях [32]

Методика проведения аудита резервов роста повышения производительности труда предприятия включает в себя проведение комплексного анализа внутреннего состояния предприятия по следующим направлениям:

- анализ производительности труда по предприятию за прошедший период;
- анализ внутренней экономической среды предприятия с выявлением подразделений – доноров и подразделений реципиентов;
- технологический аудит предприятия;
- анализ технологии производства;
- анализ работы и загрузки оборудования;
- анализ организации ремонтов и технического обслуживания;
- анализ энергетических и материальных потоков;
- оценка трудовых ресурсов предприятия [33].

К показателям оценки производительности труда по предприятию могут быть отнесены:

- коэффициент (число) высокопроизводительных рабочих мест на предприятии (ВПРМ), характеризующий долю ВПРМ в общем числе занятых рабочих мест на предприятии;

- прирост числа ВПРМ, характеризующий динамику увеличения доли ВПРМ в общем числе занятых рабочих мест на предприятии;
- показатель производительности труда на предприятии, тыс. руб./человеко-час;
- повышение производительности труда за счет реализации комплексных пилотных, инновационных, инвестиционных и прочих проектов на предприятии;
- обеспеченность кадрами высшей квалификации;
- коэффициент текучести кадров;
- рентабельность продукции предприятий;
- трудоемкость выработки основной продукции (сумма всех затрат живого труда на изготовление единицы продукции, измеряемая в человеко-часах;
- уровень модернизации оборудования.

Повышение интенсивности использования ОПФ является важнейшим условием и резервом роста эффективности производства. Для оценки эффективности использования ОПФ применяются показатели фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности, фондорентабельности:

1. Фондоотдача Фо (руб.) – показатель, который отражает товарооборот, приходящийся на 1 руб. ОПФ: Фо = ТП / Соф, где: ТП - товарооборот предприятия, тыс. руб., Соф - среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.;
2. Фондоемкость Фе (руб.) – показатель, обратный фондоотдаче. Он характеризует стоимость ОПФ, приходящуюся на каждый рубль товарооборота:
   Фе = Соф / ТП
3. Фондовооруженность Фв (тыс. руб./чел.) – показатель, характеризующий обеспеченность каждого работника ОПФ: Фв = Соф / Чспис, где: Чспис. - среднесписочная численность работников, чел.;
4. Фондорентабельность (%) представляет собой отношение балансовой прибыли предприятия к стоимости ОПФ: Фр = Пбал. / Соф * 100, где: Пбал. - балансовая прибыль предприятия, тыс. руб. [32]

С целью эффективного повышения производительности и качества труда, первоочередной задачей является обеспечение возможности управлять производственным процессом и использование различных методов и инструментов на практике.

1.3 Традиционные практики повышения производительности труда

О повышении производительности труда мы можем говорить тогда, когда доля живого труда в продукте снижается, а доля овеществленного труда растет, при этом общая сумма труда, заключённого в единице продукта, снижается. М.Д. Магомедов, Е.Ю. Куломзина, И.И. Чайкина отмечают следующие направления повышения производительности труда:

- Улучшение качества перерабатываемого сырья и обеспечение его достаточного объема для полной загрузки производственной мощности при наличии спроса на выпускаемый продукт. Увеличение содержания полезных веществ в сырье и улучшение их извлекаемости при том же объеме сырья увеличит выход продукции, что повысит производительность труда;
- Механизация и автоматизация производственных процессов, высвобождающих численность персонала;
- Внедрение ресурсосберегающих, безотходных и малоотходных технологий, использование трудосберегающей техники, что скажется на снижении трудоемкости;
- Увеличение масштабов производства, его концентрация. Производительность труда вырастет за счет снижения условно-постоянной численности, т.е. категорий работников, от которых мало зависит рост объемов производства (руководители, охрана и т.д.);
- Материальное и моральное стимулирование повышения производительности труда;
- Внедрение научно обоснованного нормирования труда и научной организации труда [34].

Различают пять групп факторов, под влиянием которых изменяется уровень и динамика производительности труда:

1. Материально-технические факторы связаны с использованием новой техники, прогрессивных технологий, новых видов сырья и материалов;
2. Социально-экономические факторы определяются качествами трудовых коллективов, их социально-демографическим составом, уровнями подготовки, дисциплинированности, трудовой активности и творческой инициативы работников, системой ценностных ориентацией, стилем руководства в подразделениях и на предприятии в целом и др.;
3. Организационные факторы определяются уровнем организации труда, производства и управления;

4. Структурные факторы - изменения структуры, ассортимента, персонала;
5. Отраслевые факторы. [35]

Среди практик, внедряемых на производстве, с целью повышения производительности труда, выделим *в области организации труда* персонала ЛИН-система и нормирование труда (в т.ч. МТМ – определение метода и продолжительности работы, система MOST); *в области управления персоналом* образование и мотивация; в *области бизнес-процессов р*еинжиниринг, аутсорсинг и бенчмаркетинг

Лин-система. ЛИН-система (система бережливого производства) представляет собой комплексный подход к устранению всех видов потерь, возникающих в процессе деятельности компании, позволяющий максимально мобилизовать её внутренние резервы. На Международной научно-практической конференции «Время эффективного менеджмента», организованной Группой компаний «Интерсертифика» и прошедшей в Москве 12 октября 2010 г., было определено, что необходимость ведения системной работы по Lean исходит из требований потребителей (контракты, анкеты потенциальных потребителей); требований стандартов (ISO 9001, ISO/TS 16949, IRIS и т. д.); положительного опыта зарубежных и российских предприятий; внутренних целей предприятия (стратегические решения на долгосрочный/среднесрочный период). Ключевыми инструментами ЛИН-системы с точки зрения повышения производительности труда являются:

- *система 5S* – управленческая методология, разработанная для создания эффективного и организованного рабочего пространства путём поэтапной сортировки предметов и документации, их системного размещения, создания правил по поддержанию чистоты и порядка, и разработки соответствующих визуальных стандартов;
- *с*тандартизированная работа – чёткое и максимально визуализированное описание наилучшего на данный момент способа выполнения какой-то определённой деятельности, включающее в себя стандартизированное время цикла операций, стандартную последовательность действий при выполнении этих операций и стандартный уровень запасов (незавершённого производства);
- *концепция TPM* – система всеобщего производительного обслуживания оборудования, позволяющая обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла;

- *система SMED* – концепция проведения быстрой переналадки оборудования (менее, чем за 10 минут);
- *методология «Прорыв к потоку»*, заключающаяся в выравнивании и повышении эффективности производственного потока путём организации фиксированных производственных циклов и создающая необходимые предпосылки для внедрения принципа стандартизированной работы в производственных процессах;
- *система вытягивающего производства*, представляющая собой подход к организации производственного потока, исключающий потери, связанные с перепроизводством и прочими негативными факторами;
- *система подачи и рассмотрения предложений*, предоставляющая сотрудникам механизм реализации предложений по совершенствованию и мотивирующая их на подачу этих предложений [36].

Нормирование труда. В современных условиях повышается роль нормирования труда, поскольку под влиянием научно-технического прогресса растет уровень механизации и автоматизации производственных процессов, информационных технологий, что, в свою очередь повышает требования к качеству и совершенствованию нормирования труда. Одновременно это позволяет более точно определять рабочее время на выполнение каждой операции, что дает возможность обеспечивать экономию живого труда и рост производительности на основе технически обоснованных норм» [37].

Голландский специалист по труду доктор Керховен предложил открытый им закон нормирования труда, который он сформулировал с помощью формулы:

$$Н = В \times (В/П) \times У,$$

где Н — норма времени на выполнение определенной работы, которая может поддерживаться в течение рабочего дня; В — минимальное время на выполнение данной работы в максимально возможном темпе; П — продолжительность работы в часах; У — показатель «степени утомляемости» (зависит от характера работы и пола работника).

Современные методологические основы нормирования включают расширение сферы нормирования труда; обеспечение высокого качества норм труда и их максимальное приближение к общественно необходимым затратам труда; научное обоснование норм с учетом организационно-технических, социально-экономических и психофизиологических факторов. Общие положения по нормированию труда предусмотрены ст. 159–163 Трудового кодекса РФ на основе которых компании самостоятельно осуществляют процесс

нормирования труда. Интересно, что в ТК РФ отмечено: достижение высокого уровня выработки продукции (оказания услуг) отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда.

Мировой опыт свидетельствует о постоянном расширении применения нормирования труда в различных отраслях и сферах деятельности, при этом намечена тенденция отказа от мелочного регламентирования работ. Как правило, лишь небольшие компании с численностью персонала до 50 человек не применяют норм труда, ограничиваясь соблюдением элементарных мер по организации труда.

Образование. Устойчивые темпы усложнения технологических, организационных и социальных систем привели к острому дефициту кадров необходимой квалификации для современных секторов бизнеса, науки, образования и других сфер. От традиционной подготовки специалистов «на все времена» мировые лидеры переходят к «концепции непрерывного образования». Непрерывное образование - процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения) [38]. Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированного персонала:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.
2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.
3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической

деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п. [39].

Расходы на корпоративную подготовку персонала у ведущих западных компаний составили: «IBM» — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда); «Дженерал электрик» — 260 млн. долл. (2%), «Ксерокс» — 257 млн. долл. (4%), «Техас инструментс» — 45 млн. долл. (3,5%), «Моторолла» — 42 млн. долл. (2,6%). Суммы даны без учета заработной платы работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся. В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл. [40].

Мотивация. Одним из важных моментов является тесная связь оплаты труда и нематериального вознаграждения персонала с ростом производительности; так, оплата труда работников должна базироваться частично на показателях производительности труда. Система вознаграждения руда персонала должна быть встроена в процесс внедрения производственной системы. Должно быть разработано Положение по мотивации участников развития производственной системы, в котором официально закрепляется механизм стимулирования персонала к развитию производственной системы. Обязательными условиями в Положении, по нашему мнению, являются учет вклада каждого работника в развитие производственной системы; выплата премиальных за подачу внедренных рацпредложений; систему карьерного роста; конкурсы на лучшую производственную команду; надбавку за достижение высоких индивидуальных результатов; систему признаний.

Реинжиниринг. В докладе М. Хаммера и Дж. Чампи реинжиниринг определен как фундаментальное переосмысление и радикальная реконструкция бизнес-процессов с целью достижения коренных улучшений в критически важных в современных условиях показателей производительности, таких как стоимость, качество, услуги, скорость [41].

Аутсорсинг. Аутсорсинг представляет собой эффективный инструмент снижения издержек предприятия за счет передачи исполнения бизнес-процессов профильному внешнему оператору [42]. Важными достоинствами аутсорсинга являются возможность увеличения объемов продаж и повышения загрузки своих производственных мощностей; получение доступа к передовым мировым технологиям; повышение производительности труда, что является следствием сосредоточения усилий компании в профильных областях.

Существенным ограничением использования аутсорсинга в России является несовершенство отечественной законодательной базы по этому вопросу. Так, в Гражданском кодексе РФ отсутствует специальная норма, регулирующая взаимоотношения между заказчиком и аутсорсером. Но, в большинстве случаев эти взаимоотношения регулируются нормами гл. 39 «Возмездного оказания услуг» ГК РФ в форме смешанного договора, по которому аутсорсер как исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги (п.1 ст.779 ГК РФ). Также схожесть правового регулирования договора возмездного оказания услуг и договора подряда позволяет регулировать взаимоотношения между заказчиком и аутсорсером по договору возмездного оказания услуг, нормами договора подряда ГК РФ: (статьи 702 – 729) и положения о бытовом подряде (статьи 730 – 739), если это не противоречит статьям 779 – 782 ГК РФ, а также особенностям предмета договора возмездного оказания услуг. Правовая база аутсорсинга также развивается в направлении совершенствования нормативного содержания гл. 39 ГК РФ; принятия нормативного акта по общей концепции регулирования отношений, возникающих из контракта аутсорсинга; гармонизации нормативных положений с нормами международного права; решение вопроса о страховании рисков, ущерба или ответственности по контракту аутсорсинга.

Бенчмаркетинг. Бенчмаркинг – постоянный и систематический процесс усовершенствования продуктов, услуг и процессов организации на основе изучения опыта передовых компаний. Системное исследование лучших подходов и практик компаний позволяет быстрее и эффективнее решать свои задачи по росту производительности труда.

Решение задачи повышения производительности труда необходимо решать не только на местах, но и на государственном уровне. Создание Российского центра производительности – объединение лидеров промышленности России, определённо будет способствовать росту производительности труда как на микро-, так и макроуровне [43].

2 Макро-факторы повышения производительности труда

2.1 Рынок труда и здоровье россиян как факторы производительности труда

Современное состояние дел с производительностью труда в российских компаниях и перспективы на будущее неразрывно связаны с ситуацией на рынке труда, с соответствием предложения на рынке труда текущим и будущим потребностям отечественной экономики, ориентированной на рост высокотехнологичного бизнеса. Однако, реализация стратегии экономического развития России 2020 осуществляется и будет осуществляться в неблагоприятной демографической ситуации сокращения трудоспособного населения. Одна из причин демографической проблемы – низкая продолжительность жизни россиян, особенно мужчин. В настоящее время средняя продолжительность жизни в России составляет 57,7 лет для мужчин и 71,2 года для женщин. В то время как развитых стран мира (например, в США, Канаде, Франции, ФРГ) эти показатели равны соответственно: 73-74 года и 79-80 лет; в Японии- 75,90 и 81,6 лет. Проблемой также является низкая рождаемость. По мнению М. Зурабова, «простое воспроизводство населения возможно только в том случае, если в стране на каждую женщину репродуктивного возраста в среднем будет приходиться по 2,1 ребёнка. Сейчас этот показатель составляет 1,3 ребёнка» [44]. Еще одна причина сложившейся демографической ситуации – миграция, отток работоспособного населения из многих российских регионов, что ставит под угрозу планы развития многий отечественных компаний. В целом, миграционная подвижность россиян остается небольшой, поскольку они в большей степени «привязаны» к рынку жилья, чем к рынку труда по сравнению с другими странами и народами. Но и эта миграция создает проблемы для многих промышленных компаний в условиях острого дефицита кадров. Только три федеральных округа в России (Центральный, Северо-Западный и Южный) привлекательны для иммигрантов и внутренних мигрантов. Так, примерно 68% всего миграционного прироста приходилась на Центральный федеральный округ, при этом основным центром притяжения мигрантов остаются Москва и Московская область. Фактически на большей территории России наблюдается тенденция замещения местного населения иммигрантами. По состоянию на 2013 год отток населения вследствие внутренних миграций наблюдался в 67 субъектах федерации [45]. При этом в ряде округов иммиграция не может компенсировать миграционный отток в другие российские регионы [46].

Соответственно, решение демографической ситуации связано с увеличением продолжительности жизни россиян, увеличением рождаемости, приостановкой миграции трудоспособного населения из страны, с одной стороны, и увеличением миграции трудовых

ресурсов в страну, с другой. Эксперты утверждают, что для стабилизации численности населения России ежегодный миграционный прирост в 2000-2025 годах должен будет составить от 615 до 1170 тысяч, а в 2025-2050 годах - от 780 до 1730 тысяч человек [47]. Однако, необходимые масштабы миграции для стабилизации численности россиян, могу вызвать ряд социокультурных и экономических проблем. Так, уже к середине века доля мигрантов и их потомков в населении России может составить от 25 до 44%, а во второй половине века может превысить 5-% населения России. Интегрировать такое количество мигрантов в российскую социокультурную среду крайне сложно. Экономическая проблема заключается в том, что в настоящее время подавляющее число мигрантов обладают низкой квалификацией и слабым знанием русского языка, что затрудняет рост человеческого капитала России и повышение производительности труда. В то время как из России по-прежнему уезжают образованные и высококвалифицированные кадры. Решение этих сложных проблем возможно при последовательной государственной политике и совершенствовании политик управления человеческими ресурсами отечественных компаний. Решение проблем дефицита человеческих ресурсов в сложившейся демографической ситуации, полагаясь исключительно на действия государственной власти, невозможно. Компании должны разрабатывать стратегические программы, направленные на повышение привлекательности себя как работодателей и непрерывно совершенствовать кадровую и социальную политику. Однако, социологические опросы показывают, что 70% респондентов- топ-менеджеров отечественных компаний в решении демографической ситуации полагаются на государство, и лишь немногие намерены предпринимать активность в этом направлении на уровне собственной компании [48].

Важным фактором производительности труда является здоровье человеческих ресурсов. По данным британской страховой компании Bupa, производительность труда здоровых людей выше на 20% [49]. Согласно В.П. Казначеева, здоровье - это процесс сохранения и развития биологических, физиологических и психологических функций, оптимальной трудоспособности и социальной активности при максимальной продолжительности жизни [50]. Большинство современных концепций здоровья склоняются к так называемому холистическому, или целостному, подходу [51]. Эксперты признали факт зависимости здоровья от таких параметров, как настроение, стресс-толерантность, социальная поддержка.

Состояние здоровья россиян оставляет желать лучшего. В рейтинге здоровья наций, который проводит Всемирная организация здравоохранения при поддержке ООН,

Всемирного банки агентства финансово-экономической информации Bloomberg, Россия занимает 97 место в мире, находясь по соседству с Тимором и Ираком [52]. Согласно данным Академия медицинских наук и Минздравсоцразвития России 1,4% ВВП (примерно 24 млрд. долл. США в год) отечественная экономика теряет из-за проблем со здоровьем населения; убытки компаний в этой связи составляют не менее 70 – 75 млрд. долл. США [53]. Согласно исследованиям международного кадрового агентства Kelly Services, почти 20% респондентов уверены, что работа негативно влияет на их здоровье. Наиболее сильными факторами, ухудшающими здоровье, россияне назвали стресс, недостаток физической активности, "подсиживание" со стороны коллег, сверхурочную работу [49].

Охрана труда и профилактика несчастных случаев на рабочих местах являются важными факторами здоровья персонала и, соответственно, производительности его труда. Так, по данным Всемирной организации здравоохранения смертность от несчастных случаев на производстве занимает 3 место после сердечно-сосудистых и онкологических заболеваний. По мнению экспертов, основная проблема производственного травматизма заключается в слабой работе по подготовке персонала в области охраны труда [54]. Решение данной проблемы также носит комплексный характер и зависит от действующей системы управления персоналом.

Решение организационных проблем должно носить системный характер и затрагивать различные сферы организационной жизнедеятельности. Одним из наиболее эффективных способов решения организационных проблем с здоровьем персонала эксперты считают совершенствование организационной культуры и климата в трудовых коллективах [55]. В этой связи многие компании провозглашают здоровье персонала как корпоративную ценность и культивируют соответствующие нормы и традиции. Наоборот, во многих компаниях утвердились нормы, которые негативно воздействуют на здоровье сотрудников. К таким нормам относятся халатное отношение в охране труда и техники безопасности, пренебрежение нормами гигиены, чрезмерная нагрузка сотрудников производственными задачами, постановка задач без соответствующего подкрепления их ресурсами и пр. Для благоприятного климата характеры преобладание делового настроения в течение рабочего дня; сплоченность; высокая мотивация к трудовой активности; хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными; равномерность распределения работы между сотрудниками и по времени; разрешения конфликтных ситуаций и проблем жизнедеятельности; обратная связь и открытость в оценке поведения своих членов,

готовность к взаимодействию и оказанию поддержке друг друга. Для неблагоприятного климата характерны частые опоздания и длительное отсутствие на работе; распространение слухов и сплетен, обсуждение решений руководителей; длительные перекуры; неточное выполнение решений и приказов руководства; критичное отношение к условиям и руководству, саботаж, нарушение дисциплины; высокая текучесть кадров; низкая вовлеченность в дела организации [56]. Производными от негативного климата в коллективах являются такие явления как моббинг (целенаправленное преследование сотрудника со стороны его коллег, эмоциональное насилие, или даже террор) и харассмент (сексуальные преследование и домогательства со стороны сотрудников). Исследователи обосновали выгодность последовательных усилий менеджмента по искоренению этих явлений как условия здоровья персонала и продуктивной деятельности компании [57]. Влияние неблагоприятных межличностных взаимоотношений на здоровье и качество работы многие годы изучается и в отечественной управленческой практике. Так, по данным Дружинина и Коваленко, 58% сотрудников отмечают наличие конфликтных ситуаций с высшим начальством, около 39% руководителей конфликтуют со своими коллегами, и 55% - с подчиненными. При этом 15,4% руководителей получают нервный стресс, 38,4% - раздражаются, 22% - испытывают волнение и только 2,2% не испытывают никаких переживаний [58, с.126-127.]. Важный фактор высокой производительности труда и одновременно здоровья персонала – стиль управления [59]. Современные практики проявлении заботы о здоровье персонала связаны не только с управлением здоровьем персонала, но также с концепцией «счастья персонала» Счастье и здоровье персонала тесно связаны между собой, с одной стороны, и производительностью труда, с другой. Именно поэтому одной из тенденций управления в настоящее время стало управление счастьем. В этой связи главной задачей менеджмента является создать организационные условия, при которых сотрудники будут счастливы. Для этого реализуются программы вовлечения персонал в жизнедеятельность компании, создаются специальные подразделения управления счастьем (например, компании Zappos и Enter).

Западные эксперты установили, что вложение в здоровье персонала компаниям выгоднее, чем вложение в условия труда. Именно поэтому в систему управления компанией передовых компаний обязательно включается как неотъемлемый элемент управление здоровьем персонала (healthcare management). В частности, за семь лет управления здоровьем трудопотери ста крупнейших американских компаний в пересчете на одного сотрудника снизились с 7,8 дня до 3,5 дня [49]. Эксперты утверждают, что управление здоровьем

персонала способствует снижению заболеваемостью сотрудников на 40 - 50%, снижает количество дней нетрудоспособности на 20% и уменьшает средний срок временной нетрудоспособности персонала на 30% [49]. По данным Fidelity Investments и National Business Group on Health, американские компании значительно увеличивают инвестиции в стимулирующие здоровье сотрудников программы. Так, только в 2010 году западные работодатели на активный отдых и лечение своих сотрудников выделили на 65% больше средств, чем в предыдущем. На каждого сотрудника выделено $430 против, эту заботу высоко ценят порядка 67% персонала [60].

Управление здоровьем представляет собой подсистему управления человеческими ресурсами, включающую анализ и оценки рисков в данной сфере, планирование мероприятий, постоянный мониторинг и ежедневный контроль состояния здоровья персонала; периодическая профилактика здоровья и производственного травматизма; организация спортивный занятий и фитнеса, дополнительное медицинское страхование, программы борьбы с курением и стрессами, функционирование школ здоровья и многое другое.

Компании используют различные стимулы для персонала к ведению здорового образа жизни и проявлению заботы о своем здоровье. В качестве примеров можно привести доплаты работникам за отказ от автомашины и использование велосипедов; стимулирования работников которые не берут больничный лист в течение года и ведут здоровый образ жизни. Организация своевременной вакцинации персона от гриппа также способствует оптимизации затрат на человеческие ресурсы и повышению производительности труда [61]. Больший эффект достигается при постоянной заботе организации о здоровье своего персонала, который находит выражение в четком соблюдении режима труда и гигиены (комфортный температурный режим, освещение рабочих мест, чистый воздух, эргономичная мебель, просторные помещения и пр.), а также отсутствие злоупотреблений ненормированным рабочим днем и хорошим планирование рабочего времени персонала. Признание важности управления здоровьем нашло отражение в создании специальных служб в организационной структуре, в которую могут входить психологи, фитнес-инструкторы и фитнес-консультанты, медицинские работники. В частности, в крупных американских и немецких компаниях есть специальные службы по оказанию первичной медицинской помощи персоналу, действующие в тесном сотрудничестве со службами охраны труда.

В советские годы практически все крупные организации и предприятия имели свои профилактории и санатории, а также медико-санитарные части. Несмотря на крепкие традиции социальной поддержки россиян, проявления заботы о здоровье работников, в настоящее время в большинстве российских компаний здоровью персонала уделяется мало внимания, порой не выполняются даже элементарные нормы охраны здоровья. До 40% компаний численностью свыше 500 человек не имеют стационарных медпунктов и сотрудника-медика в штате; массовую вакцинацию персонала от гриппа проводят порядка 15% российских компаний [49]. Элементы системного менеджмента в области здоровья есть только у крупных производственных компаний (на некоторых из них сохранились еще советские традиции). Среди российских компании, активно внедряющим различные элементы управления здоровьем персонала, эксперты выделяют Сбербанк РФ, ФСК ЕЭС, РЖД, ГМК «Норильский никель», КАМАЗ, Новокузнецкий металлургический комбинат, Билайн и пр. Наличие собственного медицинского пункта – наиболее распространенный способ контроля здоровья персонала и оказания ему первой медицинской помощи. В ряде отечественных крупных компаний действуют корпоративные программы охраны здоровья персонала. Так, в компании «Роснефть» проводятся ежегодные медицинские осмотры и вакцинация; анализируется заболеваемость персонала и проводятся профилактические мероприятия; организуется санаторно-курортное лечение; ведется пропаганда и стимулирование здорового образа жизни и спорта, а также создаются комфортные санаторно-бытовые условия на рабочих местах. В структуре компании есть специальное подразделение, специализирующееся на управлении здоровьем и социально-бытовыми объектами (ООО «РН-Здоровье»). Одним из стратегических приоритетов социальной политики «Роснефть» является поддержка спорта и пропаганда здорового образа жизни. Компания строит и арендует спортивные залы и бассейны; проводит спартакиады и соревнования по различным видам спорта; особое внимание уделяет развитию детского спорта. Так, среди сотрудников компании есть мастера спорта международного класса, чемпионы и призеры России, Европы и мира. Участие в спартакиадах носит массовый характер, например, в 2009 году в ней приняло участие порядка 17000 сотрудников. Одновременно многие компании уже не ограничиваются стандартным полисом добровольного медицинского страхования или скидкой на карты в фитнес-клубы, а проявляют выдумку для стимулирования здорового образа жизни. Так, в «Нестле Россия» в штате есть должность менеджера по вопросам правильного питания. Компания Gift Solutions частично оплачивает обеды тем сотрудникам, которые покупают здоровую пищу, и в офисе установила ортопедические кресла. Нередки случаи, когда компании в целях оздоровления

персонала раздают шагомеры, яблоки и др. Во многих компаниях для сотрудников оборудованы комнаты релаксации, в некоторых случаях они оснащены массажными креслами («Мобильные телесистемы (МТС)» - сотовый оператор), бильярдом и настольным теннисом (российский коммуникационный портал Mail.ru), диванами и музыкальными центрами («АКАДО»).

Итак, главные причины ухудшения здоровья и падения интереса к работе, которые ведут к снижению производительности труда, кроются в системе управления человеческими ресурсами, в культуре и кадровой политике. Именно они детерминируют стрессовые ситуации, влекущие за собой соматические расстройства и падение мотивации к трудовой активности. В условиях сложной демографической ситуации и ужесточающийся конкуренции на рынке труда за квалифицированные кадры только системная работа по улучшению условий труда, и реализация комплексных мер по сохранению здоровья персонала могут способствовать снижению затрат на персонал и росту производительности труда.

2.2 Система образования как фактор производительности труда

В настоящее время отечественный рынок труда служит препятствием на пути экономического роста; для него характерен значительный дисбаланс между спросом и предложением: на рынок поступает большое количество человеческих ресурсов, которые остаются не востребованными при существенном дефиците человеческих ресурсов, с которым сталкиваются многие компании. Истоки данной проблемы во многом кроются в действующей системе образования, которая не справляется с задачей своевременной и качественной подготовки нужных экономике специалистов, способных к высоко производительному труду.

Российское образование – это многофункциональная система со сложной структурой, включающей совокупность систем преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного направления и уровня; сети реализующих их образовательных учреждений; системы органов управления образованием и подведомственных им учреждений, и организаций [62]. В систему российского образования входят подсистемы дошкольного, общего, профессионального и дополнительного образования. Современная система образования включает в себя не только государственные, но и частные. Пока государственные доминируют. Образование является довольно

прибыльным бизнесом и его прибыльность в настоящих условиях не всегда тесно связана с качеством обучения и потребностями экономики.

Российская экономика испытывает острый дефицит высококвалифицированных рабочих, технических специалистов; торговых представителей; специалистов отделов продаж; инженеров; IT-специалистов и др. [63]. В настоящее время существуют программы подготовки данных профессионалов, безотносительно к оценке эффективности этой подготовки. Но уже сейчас есть прогнозы относительно появления в недалеком будущем потребности в специалистах, которых пока никто не готовит. Агентство стратегических инициатив разработало Атлас новых профессий, в котором представлены профессии, с высокой степенью вероятности необходимые в различных отраслях российской экономике в ближайшее десятилетие. Например, разработчик образовательных траекторий, тайм-брокер, форсайтер, мультивалютный переводчик, архитектор «энергонулевых» домов, проектировщик инфраструктуры «умного дома» и т.д. [64]. Однако, наша система высшего образования производит без учета реальной потребности экономики большое количество массовых специалистов (менеджеров, экономистов, юристов) в ущерб качеству их подготовки. Причины такого сбоя - стремление государственных вузов наращивать бюджетное финансирование «от достигнутого», резкое ослабление требований к качеству учебного процесса, а также широкая доступность платного высшего образования и мода на некоторые профессии. Так, к 2010 году сложилась парадоксальная ситуация, когда мест в ВУЗах было больше, чем выпускников школ; диплом о высшем образовании перестал быть свидетельством высокой подготовки. Согласно данным Международной организации экономического сотрудничества и развития (OECD) Россия входит в число лидеров по доле трудоспособного населения с высшим образованием, у нас высшее образование имеют 54% россиян от 25 до 64 лет. С одной стороны, для высокотехнологичного производства необходимы даже рабочие, имеющие высшее образование, но профильное. Если сравнивать этот показатель с ВВП на душу населения, то картина получается не такой уж радостной. Вклад россиян в получение высшего образования не делает их благополучнее. К примеру, в 2010 году в США доля граждан с высшим образование составила 30% и ВВП на душу населения - 41950, а в России 21% и 10640 соответственно [65, с.322-323].

Эксперты от года к году отмечают устойчивую тенденцию российского рынка труда – падение профессиональных и личностных качеств кандидатов. Так, Андрей Гринберг, начальник отдела информации Управления федеральной службы занятости по Москве, отмечая отсутствие сбалансированности рынков труда и образовательных услуг, видит

главную проблему не столько в перепроизводстве представителей модных профессий, сколько *в качестве их подготовки* [66].

Современная система образования воспроизводит человеческие ресурсы низкой производительности труда. Уровень производительности труда во многом определяется действием системы образования. В частности, сегодня система образования закладывает основы квалификаций и компетенций, которые обусловят определённую производительность труда в будущем. Низкие показатели производительности труда программируются учебными организациями, точнее российскими образовательными стандартами. Так, анализ программы обучения по специальности «технология производства продукции и организация общественного питания» выявил, что перечень развиваемых в ВУЗе умений на 90% не соответствует требованиям работодателей [67].

Ситуация усугубляется особенностями реформы системы образования. В частности, укрупнение ВУЗов приводит к тому, что подготовка профильных специалистов из регионов перемещается в крупные города. Выпускники неохотно покидают крупные города после окончания учебы, чтобы начать свою профессиональную деятельность в глубинке. Так, развивающемуся российскому высокотехнологичному агропромышленному комплексу необходимы профессионалы высокой квалификации и мотивацией к результативному труду. Отечественные аграрные ВУЗы ежегодно выпускают более 70 тыс. специалистов, однако, примерно такое же число составляет дефицит кадров с высшим аграрным образованием на рынке труда в этой отрасли. Исследование Д.Ю. Селиванова показало, что большинство молодежи становятся студентами аграрных вузов случайно, не имея ни малейшего представления о своей будущей профессии и не имея желания работать по профессии [68]. При этом в ВУЗах не уделяется достаточного внимания практической подготовки студентов, прежде всего прохождению ими производственной практики.

Система дополнительного образования пока не в состоянии радикально улучшением качества кадров на рынке труда, поскольку способствует не столько повышению квалификации людей, сколько переобучению высококвалифицированных специалистов менее престижным и квалифицированным профессиям (каменщик, маляр, повар, кассир) [69].

Реформа общего образования включает масштабные мероприятия по модернизации учебного оборудования, оснащения образовательных организаций компьютерами, интерактивными досками, обеспечении образовательного процесса современными учебниками и пр. Под давлением времени школы меняют учебные программы, обновляют

преподавательский корпус, проводят другие организационные изменения самостоятельно или по ведомственным проектам. В апреле 2015 года автором был проведен опрос участников международной научно - практическая конференции «Управление развитием образовательных систем» (РАНХиГС при Президенте РФ) с целью выявления мнения руководителей образовательных организаций о степени эффективности деятельности школы по подготовке школьников к последующей работе. В опросе приняли участие руководители школ. Результаты опроса показали скептическое отношение руководителей качеству деятельности школы по подготовке школьников к успешной работе в современных условиях. Так, на вопрос «Оцените степень эффективности школы в подготовке выпускников к работе в современных компаниях» были получены следующие ответы: «высокая» - 4% респондентов; - «средняя» - 545; - «низкая» - 37%; «затрудняюсь с ответом» - 5%. Немногим более высоко оценили участники вклад школы в развитие престижа технического таланта и рабочих профессий: 9%- как высокий, 37% как средний, 36% как незначительный и 18% затруднились с ответом. Инертность мышления руководителей образовательных организаций нашла отражение в оценке потенциала школы в изменении ситуации. Только 17% опрошенных рассматривают школу как площадку для ранней профессиональной ориентации. Очевидно, что современная школа не ставит задачей подготовить школьника к работе, а подготовить его к следующему этапу обучения. В настоящее время ждать инициативы от руководства образовательных организаций в установлении партнёрских отношений с работодателями не стоит.

В рамках реформирования системы образования происходит сокращение количества образовательных учреждений. В целом по России количество школ сократилось в среднем на 15%, дошкольных учреждений – почти на 5% [45]. Количество детей на одну школу или дошкольное учреждение, соответственно, увеличилось, и это происходит в условиях демографического роста. Больше всего школ было сокращено в республике Татарстан, Башкортостан, в Рязанской, Нижегородской, Иркутской и Пензенской области. Так, в Иркутской области количество школьников увеличилось на 2,7 тысяч человек, а количество государственных школ стало меньше на 249. В результате, если в 2009 году на школу в среднем приходилось 229 школьников, то в 2013 – уже 293 [45]. Численность педагогов меняется не пропорционально увеличению количества школьников, поэтому повышается нагрузка на педагогов и падает качество их работы. Наличие школы на селе служит своего рода реанимацией больного, а ее закрытие –похоже на отключение этого больного от системы поддержания жизнедеятельности; село умирает, поскольку из него уезжают

родители с детьми. Закрытие школ на селе становится настоящим бедствием, поскольку цели развития агробизнеса становятся недостижимыми из-за массового оттока дееспособного населения в места, где есть школы.

Решение задачи повышения качества профессионального образования эксперты связывают с внедрением дуального образования, которое основано на интеграции теоретического обучения в ВУЗе или техникуме с практическим производственным обучением на предприятии [70]. Реализация дуального образования предполагает совместное финансирование программ подготовки кадров под конкретное рабочее место компаниями – работодателями и региональной властью. Агентство стратегических инициатив с 2013 года реализует пилотные проекты дуального образования в Калужской, Ульяновской, Ярославской областях, Красноярском и Пермском краях [71]. Объединенная двигостроительная корпорация (ОДК), Росавтордор и другие крупные отечественные компании активно содействуют успеху данных пилотных проектов. Применение модели дуального образования может существенно повысить качество образовательного процесса и готовить обучающихся к высоко производительному труду. К 2020 году планируется последовательно внедрить в среднем профессиональном образовании (СПО) дуальной модели обучения и подготовить для нее кадры. Также в рамках комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, составляется список перспективных и востребованных на рынке труда профессий и специальностей, требующих среднего профессионального образования, с выделением 50 наиболее перспективных и востребованных профессий и специальностей [72]. В 2016 году должны быть разработаны и актуализированы профессиональные стандарты по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, в том числе в соответствии с лучшими зарубежными стандартами и передовыми технологиями. А к концу 2017 года должны быть утверждены государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования по этим 50 профессиям с учетом требований профессиональных стандартов. Есть и другие положительные тенденции в изменении системы российского образования. Так, в настоящее время дорабатывается проект Стратегия развития воспитания в РФ на период до 2025 года, предусматривающая механизмы трудового воспитания и профессиональное самоопределение, необходимых для успешной самореализации ребенка в обществе и профессии [73]. Все эти мероприятия, несомненно, будет способствовать росту производительности труда отечественных компаний.

Устойчивой тенденцией в развитых странах стало увеличение инвестиций в

образование. В настоящее время расходы на образование в развитых странах достигают в среднем 5—7% ВВП и в планах довести этот показатель до 10% [74]. Рост инвестиций в образование позволяет решить проблему массовой доступности качественного образования. Несмотря на предпринимаемые меры, проблемой нашей системы образования остаётся слабое финансирование. При этом речь идет не только об оплате труда преподавателей. Повышение качества образования требует значительных инвестиций в разработку образовательных программ, учебно-методических комплексов и оснащение образовательного процесса современным оборудованием и т.д. [75].

Большинство экспертов сходятся во мнении, что наиболее слабым звеном в государственной модели управления образованием является менеджмент [76]. Низкое качество управления образовательными организациями обусловливает некачественные образовательные услуги, неэффективный образовательный процесс, низкие компетенции и слабая мотивация к производительному труду профессорско-преподавательского состава. Слабость менеджмента детерминирована рядом взаимосвязанных причин, среди которых основными являются отсутствие системы управления человеческими ресурсами; организационная культура, препятствующая повышению качества образования; низкие управленческие компетенции руководителей образовательных организаций. Понимание данной проблемы нашло отражение в реализации программ развития управленческих компетенций руководителей образовательных организаций и обучение командной работе учителей [77]. Так, в РАНХиГС при Президенте РФ успешно реализуется данная программа Центром развития образовательных систем ИОН. Так, за четыре года реализации Президентских программ подготовки управленческих кадров в сфере образования было обучено передовым управленческим технологиям порядка 1000 руководителей образовательных организаций из всех регионов России, также более 150 работников образовательных организации приняли участие в программе подготовки команд конкретных образовательных проектов. В данном направлении также успешно работает Институт образования НИУ ВШЭ, который, в частности, при поддержке Агентства стратегических инициатив организовал конкурс инноваций в образовании [78]. Но, учитывая масштаб проблемы этого явно недостаточно.

Согласно результатам международного исследования PricewaterhouseCoopers (PwC), только 20% руководителей высшего звена крупнейших компаний оценивают правительственные меры по подготовке квалифицированных кадров в своей стране эффективными [79]. Поэтому компании самостоятельно прилагают усилия по подготовке

кадров в соответствии со своими стратегиями. Низкое качество системы образования предопределяет высокие издержки компаний-работодателей. Так, ректор НИУ-ВШЭ Я. Кузьминов отметил, что «российские работодатели затрачивают на первичное обучение того, кто к ним приходит, порядка 500 миллиардов рублей в год, это 100% от государственного бюджета профессионального образования и 85%-90% от всего бюджета, который приходит в профобразование» [80].

Компании по-разному решают проблему развития персонала. Одни компании разрабатывают и реализуют программы подготовки персонала исключительно из-за требований гостехнадзора [81] и пользуются бесплатным обучением поставщика оборудования, другие вкладывают собственные ресурсы в обучение ключевых категорий персонала (кадровые резерв, молодые специалисты), третьи компании непрерывно обучают все категории своего персонала (Шлюмберже, Марс, Лукойл и др.).

Стратегический подход к решению проблемы слабой профессиональной подготовки специалистов в условиях острого дефицита кадров. Проактивная работа по профессиональной ориентации и развитие молодежи за пределами своей компании (Росатом, РусГидро и др.). Так, компания РусГидро реализует стратегическую программу ранней профессионализации «От новой школы к рабочему месту» для опережающего развития своего кадрового потенциала [82]. Это позволяет компании обеспечить себя необходимым объемом квалифицированных кадров и улучшить социальный статус как работодателя. В поле внимания данной программы помимо корпоративного университета включены профильные ВУЗы, СПО и школы. Развитие молодежи компания начинает с младших классов на уроках о гидроэнергетике в рамках школьных предметов, для этого разработаны современные учебно-методические комплексы и интерактивные игры [83]. Одновременно компания открыла и поддерживает работу центров технического творчества молодежи, учебно-информационные центры, тренажерные классы и энергошкассы, оборудованные по последнему слову техники, в школах в регионах присутствия компании. Для школьников старших классов организуются уроки изобретательства, летние энергошколы и энергетические олимпиады [84]. В данную программу также включены экскурсии на объекты компании. Все эти мероприятия способствуют созданию положительного образа инженера и формированию желания у школьников работать в инженерной сфере, а также формируют базовые инженерные и энергетические компетенции. Программа дополнительной подготовки учеников 9-11 классов (180 часов) включает занятия по предметам: математика, физика для энергетиков, основы технического проектирования,

гидрология, геология, энергосбережение и энергоэффективность, история энергетики, основы гидроэнергетики, становление инженерной профессии и история мировой инженерной мысли, основы российской инженерной культуры, теория решения изобретательских задач, основы научного мировоззрения. Для эффективности решения поставленных задач компания за последние три года провела 25 обучающих семинаров для 695 учителей по работе с учебно-методическими материалами «Энергия образования» во всех стратегических регионах своего присутствия. На сегодняшний день у компании 250 школ – партнеров. Для мультипликации опыта компания подготовила ряд видео-уроков с лекциями и решениями практических задач. Все материалы размещены на сайте для свободного использования всеми желающими. Более профильное развитие под компетенции компании происходит в профильных техникумах и ВУЗах. Для студентов компания создала натуральные виртуальные лаборатории, разработала электронные учебники и специальные программы дополнительного образования. Компания поддерживает стратегическое партнерство с рядом профильных ВУЗов и техникумов, которым были переданы стандарты деятельности РусГидро для совершенствования образовательных программ (на их основе было актуализировано 134 учебные программы), реализованы программы повышения квалификации преподавателей и пр. Уже сейчас компания фиксирует положительные результаты. Так, за время реализации программы конкурс на профильные для РусГидро факультеты увеличился в 4 раза [85]. Одновременно компания занимается просветительской работой, которая опосредовано способствует росту производительности труда и качеству человеческих ресурсов.

Развитие корпоративных учебных и аттестационных центров в ответ на вызов со стороны некачественного и дорогостоящего кадрового аутсорсинга. Современные высокотехнологичные компании находятся в непрерывном процессе совершенствования технологий и модернизации оборудования, поэтому нуждаются в непрерывном повышении профессионализма различных категорий персонала. При этом корпоративное обучение должно соответствовать двум задачам: быть качественным в достижении образовательных результатов и экономически эффективным. Одной из причин постоянно совершенствовать корпоративной обучение является отсутствие экономической целесообразности передавать эту функцию на аутсорсинг сторонним организациям. Так, самостоятельная подготовка сварщика обходится компании в 3478,86 рублей, а то время как в сторонней организации - 11683,00 руб. [86]. С другой стороны, при передаче функции подготовки кадров сторонним организациям нередко происходит усложнение процесса и требует больше времени, что также ведет к падению производительности труда и росту издержек. Несомненным плюсом

корпоративных программ подготовки кадров также является их более точная привязка к результатам оценки персонала и корпоративным стандартам [75]. Так, с целью повышения качества и снижения издержек на подготовку кадров, в ООО «Транснефть-Восток» на БПО «Нерюнгри» создан Аттестационный учебный центр, который осуществляет ежемесячную аттестацию сварщиков. В год в центре проходят аттестацию более 100 сварщиков. Там же работает современная аккредитованная лаборатория разрушающего контроля для механических испытаний сваренных образцов. Все это способствует не только существенному снижению затрат на подготовку сварщиков, но и росту производительности труда. Наличие вахтового жилого комплекса недалеко от учебного центра позволяет снизить командировочные расходы сварщиков.

Нами описан положительный опыт по обучению и развитию человеческих ресурсов крупных компаний. К сожалению, он мало применим для компаний среднего и малого бизнеса в виду необходимости значительных и долгосрочных инвестиций в обучение и требуют наличия определенной учебной базы. Однако, компаниями среднего и малого бизнеса также накоплен определенный положительный опыт обучения своего персонала с целью повышения производительности труда.

Стандартизация и управление по компетенциям как условие роста производительности труда персонала компании малого и среднего бизнеса. Компания «Санторина» - несколько развлекательных комплексов семейного типа и ресторан, работает на рынке мульти форматного развлекательного бизнеса Оренбурга с 2006 года. У компании амбициозная стратегия опережающего конкурентов развития, но ей препятствуют низкая производительность труда, низкая квалификация персонала и высокая текучесть кадров (порядка 40%). Проблема носит отраслевой и системный характер, поскольку в Оренбурге профильные образовательные организации выпускают специалистов для ресторанного бизнеса, чьи компетенции не соответствуют требованиям компаний. За выращенными в компаниях кадрами идет настоящая охота, в конечном счете их перекупают самые успешные и прибыльные. В условиях экономического кризиса 2008 -2010 годов руководство компании «Санторина» решило приоритетом выбрать совершенствование системы управления и интеграцию сотрудников на основе стратегического видения компании [67]. Построение системы управления персоналом осуществлялось на компетентностном подходе, для этого были использованы Профессиональный стандарт «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации Национального центра сертификации управляющих (НЦСУ) [87] и профессиональные стандарты индустрии питания Федерации рестораторов и отельеров, утвержденные РСПП и внесенные в Национальный реестр профессиональных

стандартов [88]. В дальнейшем на их основе были разработаны свои корпоративные профессиональные стандарты с вовлечением в эту работу широких категорий сотрудников. Для этого были проанализированы все бизнес-процессы, выявлены проблемы потери скорости обслуживания клиентов и разработан оптимальный алгоритм работы официантов. Далее к профессиональным стандартам были привязаны материальные и нематериальные стимулы. Для оптимизации затрат на обучение, было принято решение прекратить обучать всех, а сосредоточиться исключительно на обучении высоко потенциальных сотрудников. В результате производительность труда выросла, повысились мотивация к труду и персональная ответственность сотрудников за результат, текучесть кадров снизилась.

Безусловно, данными примерами не ограничиваются подходы компаний к развитию человеческих ресурсов с целью повышения их производительности труда. Практически все усилия по обучению и развитию персонала так или иначе влияют на изменение производительности труда. В этой работе нами в общих чертах показаны наиболее перспективные направления адаптации компаний к сложным ситуациям на рынке труда и усилиям по повышения производительности труда в настоящее время и на перспективу.

2.3 Энергосбережение как фактор производительности труда

Производительность труда зависит от эффективности использования энергии. Энергетическая эффективность представляет собой комплекс организационно-правовых, научно-технических, производственных и экономических мер, направленных на эффективное использование топливно-энергетических ресурсов, включая вовлечение в хозяйственный оборот возобновляемых источников энергии. Энергосбережение связано, прежде всего, с экономичным использованием электроэнергии и тепловой энергии. Для этого повсеместно используются комплексы мероприятий, направленных на экономию возобновляемых и не возобновляемых энергетических ресурсов как на уровне государств, так и отдельных компаний.

В развитых странах вопросы энергосбережения и охраны окружающей среды являются неотъемлемой составляющей энергетической политики, что находит отражение в мерах государственного регулирования. Важным инструментом реализации государственной политики энергосбережения в странах с развитой экономикой является нормативно-правовая база (например, в Канаде, Нидерландах, США и Японии действуют специальные законы об энергосбережении), есть успешные практики государственного стимулирования энергосбережения посредством финансовой поддержки НИОКР. За последние 20 лет

благодаря осуществлению целенаправленной энергосберегающей политики промышленно развитым странам удалось снизить показатель энергоемкости ВВП почти на 30% [89, с.4-7]. Государства предъявляют в этой связи требования по повышению энергетической и экологической эффективности непосредственно к участникам рынка и потребителям энергетических ресурсов. Так, в Европе реализация этих требований связана с применением таких рыночных механизмов, как торговля выбросами (стимулирование сокращение выбросов), система «зеленых» сертификатов (стимулирование использования возобновляемых источников энергии), система «белых» сертификатов (стимулирование сокращения потребления энергетических ресурсов и выбросов парниковых газов).

Эффективным методом снижения энергоемкости продукции и, соответственно, повышения производительности труда является стандартизация в сфере использования энергии. Европейские исследования показали, что в масштабах национальной экономики совокупный эффект от стандартизации на базе стандартов ИСО, МЭК и европейских составляет более 1% от ВВП. Опыт ЕС показывает, что вложения в стандарты дают на 1 евро до 20 евро прибыли. В Великобритании вклад технологических преобразований в ВВП составляет около 50%, при этом вклад стандартов в сами технологические преобразования составляет более 25%. ФРГ ежегодно получает около 18 млрд. евро от стандартизации [90]. В России в этом направлении имеется большой потенциал, в частности в настоящее время ведется работа по созданию аналогичного национального стандарта и уже создана определенная нормативная база в сфере энергоэффективности (ГОСТ Р 51387–99 «Энергосбережение. Нормативно-методическое обеспечение. Основные положения», ГОСТ Р 51379–99 «Энергосбережение. Энергетический паспорт промышленного потребителя топливно-энергетических ресурсов. Основные положения. Типовые формы», ГОСТ Р 51380–99 «Методы подтверждения соответствия показателя энергетической эффективности энергосберегающей продукции их нормативным значениям», ГОСТ Р 51541–99 «Энергосбережение. Энергетическая эффективность. Состав показателей. Общие положения»).

По состоянию на 2009 год энергоемкость продукции в России в 3–4 раза превышает аналогичные показатели развитых стран. Поэтому в России уделяется особое внимание к вопросам энергосбережения как важным факторам экономической стабильности, социального благополучия и производительности труда. Решение этих задач связано с государственной политикой в области энергетики. Энергоэффективность и энергосбережение входят в число пяти стратегических направлений приоритетного технологического развития России. В 2008 году Указом №889 «О некоторых мерах по

повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» определена стратегическая задача снижения энергоемкости отечественной экономики (ВВП) на 40% к 2020 году [91].

Эксперты определили критические проблемы в области энергосбережения, ответственность за решение которых наряду с государственными органами, несет менеджмент компаний [92]. К этим проблемам относятся кадровый голод и недостаточность финансирования модернизации производства и энергоэффективных проектов, а решение данных проблем в определенной степени зависит от эффективности систем управления человеческими ресурсами: Е.Г. Гашо и М.В. Степанова обобщили рекомендации экспертов и предложили консолидировать информацию, опыт и наработки профессиональных и отраслевых союзов; лучше использовать возможности технологической платформы «Интеллектуальная энергетическая система России» и системы добровольной сертификации в области энергоменеджмента «РосЭнергоСтандарт», для продвижений идеологии, проектов и программ в сфере энергоэффектиности; каждому предприятию разработать стратегию модернизации и программу энергоэффективности по принципу недопустимости одноразового использования первичного топлива и приоритетности комбинированного производства тепловой, электрической энергии, холода и др. практически независимо от мощности установки (системы); применять лучшие управленческие практики, включая международные стандарты семейства ISO, в том числе стандарт энергоменеджмента ISO 50001; создать и применять бизнес-модель, способствующую повышению энергоэффективности и развитию энергосервисного бизнеса; повысить требования к энергоаудиту [92].

Практика передовых компаний показывает, что снижение потерь как основная часть энергосбережения представляет собой не только технологический процесс, включающий совокупность организационных и технических мероприятий, но и важнейший элемент организационной культуры, включая персональную ответственность и четкость распределения обязанностей исполнителей программы энергосбережения. Социокультурные аспекты энергосбережения лежат в сфере управления человеческими ресурсами, решение проблем в этой сфере требуют стратегического и комплексного подхода. Так, в отличии от европейцев, у россиян на ментальном уровне энергосбережение пока не стало по-настоящему приоритетом. Также большинство компаний не выводят энергоэффективность в ранг корпоративной ценности и не уделяют этому должного внимания в ежедневной практике управления человеческими ресурсами, результатом которой должно стать развитие

собственных инновационных продуктов, материалов и технологий в области энергосбережения, инициативы в использовании возобновляемых источников энергии, а также рационализаторские предложения по повышению теплоизоляции зданий и т.д. Реализация данных мероприятий возможна только при использовании современных технологий управления человеческими ресурсами (обучение, мотивация, вовлечение в процесс, организацию обмена передовым опытом, героизация новаторов в этой сфере и др.). Эксперты энергосбережения понимают это. Так, Воротницкий В. Э. утверждает, что человеческий фактор в энергосбережении имеет решающее значение, поэтому очень важно оптимальное соотношение применения экономических стимулов активизации деятельности персонала, мониторинга эффективности этой деятельности и нормативного принуждения к этой работе через разработку четких корпоративных регламентов и служебных инструкций, а также информационной системы контроля эффективности выполнения программ по энергосбережению [93].

3. Современная практика управления производительностью труда отечественных компаний.

3.1. Исследование современных практик управления производительностью труда

В 2013-2015 годах авторами было проведено пилотное исследование практик управления производительностью труда ряда российских и казахстанских высокотехнологичных компаний. Цель – выявить современные подходы высокотехнологичных компаний к повышению производительности труда своего персонала. Для достижения указанной цели были сформулированы и решены следующие задачи:

1. провести анализ действующей системы управления производительностью труда с определением ее положительных и отрицательных сторон;
2. обосновать практические рекомендации руководителям предприятий по оптимизации работы системы управления производительностью труда.

Целевой группой нашего исследования являлись сотрудники высокотехнологичных компаний России и Казахстана, преимущественно руководители всех уровней управления и специалисты.

В соответствии с задачами исследования вопросы анкеты сформулированы таким образом, чтобы получить полную информацию о практических методах управления производительностью труда. В состав анкеты были включены вопросы, ответы на которые позволили получить данные о существующей системе управления и организации производства, от которых зависит производительность труда. Одновременно анкета

включала вопросы, ответы на которые позволили получить данные о существующей системе управления человеческими ресурсами в контексте цели исследования. Всего анкета включала 20 вопросов, структурированных в 3 блока с множественным выбором ответов: 1. информация о респонденте-компании; 2. производительность: текущая ситуация; 3. система управления персоналом и производительность труда. Респондентам предлагалась выбрать один или несколько ответов, которые в полной мере соответствовали их мнению. Было предусмотрено также добавление комментариев и/или формулирование иного ответа.

Всего в анкетировании приняли участие 267 респондентов, из них 104 респондента – казахских компаний. Структура выборки респондентов такова:

- 17 % - руководители высшего звена управления;
- 47% - руководители среднего звена управления;
- 11% - руководители среднего звена управления;
- 22% - специалисты;
- 3% респондентов не указали свою должность. Их ответы учитывались при анализе общих результатов, однако при сравнении мнений респондентов разных уровней управления не были включены в выборку.

В анкетировании участвовали компании таких высокотехнологичных отраслей, как добыча полезных ископаемых; строительство; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; транспорт и связь; производство нефтепродуктов, металлургическое производство; производство машин и оборудования; производство транспортных средств и оборудования; производство электрооборудования; химическое производство и других. Высокотехнологичный бизнес является объектом исследования ведущих международных организаций, он демонстрирует поступательное движение и использование инноваций в своей практике. Компании высокотехнологичных отраслей были выбраны нами для исследования с позиции накопления и распространения апробированных мер от передовых компаний другим субъектам деятельности.

Анкетирование проводилось в два этапа. На первом этапе в течение лета и осени 2013 года нами было опрошено 170 респондентов: 66 представителя российских компаний и 104 представителя казахстанских компаний. Казахские компании были выбраны в качестве объекта сравнения по причине действующей в стране программы поддержки бизнеса «Производительность 2020», принятой в рамках индустриальной политики.

На втором этапе в течение всего 2014 года мы увеличили число наших респондентов, сосредоточившись на российских компаниях, расширяя регионы присутствия компаний-

респондентов. За два года исследования в анкетировании приняли участие респонденты, представляющие компании из 7 федеральных округов Российской Федерации, а также республики Казахстан.

На третьем этапе нами был проведен анализ общих данных и определены типичные проблемы и подходы к совершенствованию управления производительностью труда.

В целом, проведенное исследование показало:

- Респонденты признают актуальность проблемы повышения производительности труда для компании (79,8% респондентов).
- Ориентиром в области производительности труда называют компании развитых стран (53% ответов)
- Две трети респондентов полагает, что управление персоналом компании способствует повышению производительности труда (75 % респондентов).
- Респонденты положительно оценили влияние применяемых мер на повышение производительности труда: 41% респондентов оценили изменение производительности труда как «несколько лучше», 19% респондентов – «значительно лучше».
- В основном, респонденты связывает повышение производительности труда с внедрением в компании ключевых показателей эффективности (51% респондентов), управленческого учета (40% респондентов), ЛИН-системы (27,5% респондентов) и аутсорсинга (30% респондентов).
- Основной компонент ЛИН-системы, используемый в компании – система 5С (выбор 37% респондентов).
- Политику компаний в области производительности труда нельзя назвать комплексной и последовательной. Только 45 % респондентов, указывают на наличие специального подразделения в компании, занимающегося вопросами повышения производительности труда. Практически идентичное число респондентов (47%) заявляют о его отсутствии. 28,8 % респондентов заявляют об отсутствии системы измерения производительности труда, у 3,7% респондентов ответ не указан, что либо подтверждает факт ее отсутствия, либо говорит об отсутствии у них информации.
- в полной мере возможности системы управления человеческими ресурсами в области повышения производительности труда используются не везде. У тех компаний, где имеется специальное подразделение (отдел) и создана система управления производительностью в компании, существует ответственность работников за

измерение своей производительности труда и оказывается помощь работникам при снижении их уровня производительности. 13% респондентов говорят, что оплата труда производственного персонала не базируется на производительности труда. Соответственно в совокупности с выбором респондентов «ответ не указан», доля ответов, когда материальный стимул для роста производительности труда не используется, составляет 25%.

- Наблюдается достаточно большой разброс мнений о конкретных шагах системы управления персоналом компании в вопросе повышения производительности труда: ни одна из предложенных в анкете мер не была выбрана подавляющим большинством респондентов.
- Выявлены значительные расхождения в ответах респондентов по должностям, что вызывает ряд вопросов о качестве и организации коммуникационного процесса в организации.

В целом, по результатам исследования нами были сформулированы следующие рекомендации:

- Необходимо создать условия для развития Производственной системы с целью получения ощутимых и видимых всеми сотрудниками компании результатов от использования инструментов Лин.
- Создать в компании систему оценки производительности труда.
- Следует обеспечить целостность восприятия ЛИН-системы с целью получения ощутимых и видимых всеми сотрудниками компании результатов от использования инструментов Лин.
- Формирование преемственности и создание действенной системы управления знаниями должно стать стратегическими задачами менеджмента.
- Реализовать мероприятия, обеспечивающие вовлеченность сотрудников в решении вопросов, связанных с производительностью труда.
- Должна быть четко налажена подача сотрудникам обратной связи в рамках достигнутых результатов и дальнейшей работы в указанном направлении.
- Необходимо предпринять шаги в области повышения информированности сотрудников о первоочередных вопросах, связанных с повышением производительности труда.
- Должна быть четко налажена подача сотрудникам обратной связи в рамках достигнутых результатов и дальнейшей работы в указанном направлении.

- Одной из приоритетных задач системы управления персоналом должна стать задача обеспечение понимания каждым сотрудником индивидуального вклада в решение вопроса повышения производительности труда.
- Наиболее важная для предприятий стратегия – привлечение новых молодых кадров от ВУЗов партнеров и внедрение новейших знаний в работу компании. Требуется расширить работу по инновационным направлениям повышения производительности труда в рамках работы с молодежью.
- Следует также больше внимания уделять совершенствованию организационной культуры в направлении культивирования ценности результативного и качественного труда, наглядности политики повышения производительности труда персонала.

3.2.Подходы к совершенствованию системы управления производительностью труда

Создание системы управления персоналом с фокусом на рост производительности труда. В 2015 году деловой портал «Управление производством» провел некоммерческий рейтинг «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2015», в рамках которого были изучены данные более 5000 российских промышленных предприятий, совокупная выручка которых составила более 55% ВВП РФ, а общая численность персонала - более 5,5 млн. человек. Результаты рейтинга показали, что производительность труда лидеров многократно превосходит отраслевые показатели при относительно равных внешних обстоятельствах [94]. Все эти компании начали с того, что поставили перед собой соответствующую задачи и последовательно ее решают. Залог успеха – создание системы управления производительностью труда.

В системе управления производительностью труда решающую роль играет система управления персоналом, главное предназначение которой заключается в обеспечении такого поведения персонала, которое ведет к достижению бизнес-целей компании; если компания нацелена на рост производительности труда, то система управления персоналом должна обеспечивать высокопроизводительный труд. Система – это стабильно функционирующая совокупность взаимосвязанных элементов, подчиненных определенному принципу действия. Эффективность данной системы определяется теми переменными, которые учитываются при выборе принципа действия (рисунок 2.). Переменная на входе – это управленческие компетенции руководителей всех уровней управления, или их мотивированная способность управлять производительностью труда своих подчиненных. Переменные действия системы являются характеристики самой системы: особенности осуществления приема и удержания в

компании сотрудников, способных к высокопроизводительному труду над поставленными задачами; особенности постановки задач и контроля деятельности; особенности оценки результатов и вознаграждения труда; особенности обучения и пр. Переменными на выходе являются показатели производительности труда.

Рисунок 2. Переменные управления производительностью труда персонала

Безусловно, для стабильного управления производительностью труда все руководители должны владеть компетенциями постановки задач, организации процесса, контроля, мотивации персонала. Это операционные компетенции, которые позволяют компании поддерживать технологическое соответствие и обеспечивать производство продукцию (товары и услуги), а также совершать непрерывные улучшения операционной деятельности. Однако, для создания и развития конкурентных преимуществ компания должна обеспечить себя критической массой менеджеров, обладающих стратегическими компетенциями, заряженных ценностью высокой производительности труда, умеющих распознавать возможности ее роста и создавать эффективную систему управления производительностью труда. Дефицит управленческих компетенций на входе определяет отставание компании в производительности труда и проблемах в реализации программ ее повышения.

Наличие системы управления человеческими ресурсами автоматически не означает, что есть и система управления их производительностью труда. Если рост производительности труда в компании сформулирована как *цель*, и она входит в число стратегических приоритетов, то производительность труда в компании становится заботой менеджмента, она измеряется, и ведется системная работа по улучшению показателей. Так, производительность труда в Росатом соответствует мировым образцам в своей отрасли, но руководство поставило задачу увеличить ее в 4,5 раза для обеспечения своего лидерства и создало для этого систему управления. Система управления человеческими ресурсами в этих

условиях создает действенный механизм достижения цели роста производительности труда. Она нацелена на привлечение и удержание людей, способных выполнять предписанную им работу на заданном уровне производительности, а также создание условий для неуклонного роста производительности труда работников. Эффективная система управления производительностью труда персонала включает в себя *три уровня подсистем:* идеологию роста производительности труда, систему процессов управления персоналом и применяемые при этом технологии.

Высший уровень системы – это корпоративная идеология – совокупность ценностей и принципов управления, которые выражаются в политике и технологиях управления персоналом, с одной стороны, и поддерживаются поведением большинства персонала, с другой. В любой компании есть идеология, но она может как способствовать, так и препятствовать производительному труду персонала. Идеология в поддержку роста производительности труда, прежде всего, культивирует соответствующие ценности и значимые для компании стандарты поведения и производительности труда. Ценности – это то, во что верят руководство и большинство персонала, то, чего требуют от сотрудников. Компания может вынести высокую производительность труда в ранг корпоративной ценности или культивировать ценности, которые так или иначе способствуют производительному труду (например, профессионализм, эффективность, качество, сотрудничество, стремление к совершенствованию и лидерству). Но для того, чтобы данные корпоративные ценности привели к неуклонному росту производительности труда различных категорий персонала, они должны быть закреплены в принципах управления персоналом.

Принципы определяют стандартный способ действия в конкретной ситуации, который предписывается всем структурам и работникам. В большей степени, принципы отражают требования к системе управления, каждый элемент которой должен их поддерживать и воспроизводить. Принципы управления, которые ведут к росту производительности труда: личный пример руководителя, каскадность и согласованность целей, персональная ответственность за результат, непрерывное развитие, зависимость вознаграждения от результатов труда, дифференциация, преемственность, открытость и наглядность, передача полномочий на уровень возникновения проблемы, командная работа, управление по согласию и др. Принципы управления, которые препятствуют росту производительности труда: уравниловки, двойные стандарты, клановость, формализм, дублирование, управление по подчинению и пр.

Корпоративные ценности и принципы закрепляются в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала и процессы управления (Политика управления персоналом, Кодекс делового поведения, стандарты и регламенты процессов), тем самым создавая механизм трансформации духовных основ в управленческие технологии управления производительностью труда. Этот механизм должен предусматривать полную ясность того, как себя следует вести персоналу в случае конфликта ценностей. Например, Кодекс делового поведения может четко указывать, что надо делать сотруднику в ситуации, когда он стал свидетелем нарушения техники безопасности или дисциплины труда. Корпоративная идеология также закрепляет в корпоративных документах механизм расстановки приоритетов. Например, что делать, если задача сокращения затрат входит в противоречие с принципом непрерывного развития или энергоэффективности в ситуации, когда в компании дефицит квалифицированных сотрудников. Так достигается согласованность между различными целями и процессами управления человеческими ресурсами

В большинстве компаний крупного и среднего бизнеса система управления персоналом включает более-менее согласованные между собой процессы планирования, обеспечения, создания условий, вознаграждения и развития персонала, управления результатами труда. Эффективность данных процессов зависит от степени их зрелости, стандартизации и автоматизации. Но эта система не всегда способствует росту производительности труда. Во многих компаниях менеджмент не ставит перед персоналом цель повышения производительности труда, в ней отсутствуют соответствующие планы или они не подкреплены необходимыми бюджетами. В ряде компаний при подборе персонала не учитываются критерии производительности труда и не оценивается соответствующий потенциал претендентов. Не редки случаи, когда в компании не созданы элементарные условия для производительной работы персонала, и это не вызывает большой озабоченности со стороны учредителей и менеджмента. Зачастую по разным причинам не проводится оценка производительности труда, нет связи между результатами труда и его оплатой. Еще более сложная ситуация с развитием компетенций персонала. Большинство руководителей сетуют на низкую квалификацию персонала, но при этом бюджеты на обучение ничтожные и они первыми секвестрируются во время кризиса. При этом незначительный бюджет на обучение расходуется не эффективно. Получается, что процессы управления персоналом не вносят существенный вклад в рост производительности труда, или даже создают преграды. Повысить эффективность системы управления персоналом в контексте управления

производительностью труда можно посредством оптимизации каждого из процессов и усилении согласованности между процессами.

Следующим неотъемлемым компонентом системы управления производительностью труда являются технологии, которые регулярно применяются всеми менеджерами в рамках каждого из процессов. Например, в процессе управления результативностью могут применяться анализ документов (стандартов, должностных инструкций, планов и пр.), наблюдение за работой, фотография рабочего дня, управление по целям, обратная связь и т.д. Все эти и другие кадровые технологии способствуют повышению эффективности операционной деятельности и росту производительности труда. Система развития компетенций персонала может опираться на модульные программы корпоративного обучения, стажировки, ротации, проектную работу, наставничество, коучинг, видеоконференции, вебинары, самостоятельное изучение специализированной литературы, личный пример и др. В свою очередь, каждая технология может включать определенный набор техник, которые используются менеджерами для достижения необходимого результата. Так, обратная связь может включать техники активного слушания и опроса; 360, 180 или 90 градусов; убеждения, презентации, критической или комплементарной обратной связи, индивидуальной или коллективной и т.д. В систему управления также могут входить процедуры, которые направлены на решение определённых задач повышения производительности труда, например, аттестация персонала, производственное совещание, награждение передовиков производства и д. Эффективность системы управления производительностью труда зависит от количества и качества инструментов управления, используемого на постоянной основе всеми руководителями для решения специфических задач в рамках каждого процессов. Если применение определенного инструментария зависит от личной инициативы отдельного руководителя, или он применяется нерегулярно, то в систему управления это не входит. Технологии управления также должны применяться в отношении всех категорий персонала. Эффективность системы управления также зависит от компетентности руководителей в выборе и практическом применении конкретных инструментов управления производительностью труда.

Система управления персоналом является составной частью системы управления компанией, а ее элементы должны быть интегрированы с другими подсистемами управления (управление информацией, принятием решений и пр.). Так, технологии управления персоналом должны сочетаться с информационными технологиями в рамках автоматизации процессов управления (например,1С, SAP, BPMS и пр.).

Развитие организационной культуры. Идеология компании будет только декларацией, или мощным инструментом управления, зависит от степени ее интеграции с организационной культурой. Г. Хофштеде точно заметил, что культура представляет собой коллективное программирование [95]. Организационная культура оказывает сильное воздействие поведение своих членов, включая на производительность труда сотрудников. Различные исследователи давали этому свое обоснование. Так, Э. Шайн заметил, что организационная культура находит выражение в способах интеграции сотрудников и способах ее взаимодействия с внешней средой. [96]. Именно поэтому различные факторы производительности труда, рассмотренные нами ранее, по-разному воспринимаются организациями и интегрируются в деловом поведении. Ф. Харрис и Р. Моран выявили критерии, определяющие особенность культуры: осознание членами себя и своего места в компании; язык общения и коммуникация; внешний вид; особенности приема пищи и организации питания; отношение ко времени, его использование; взаимоотношения между сотрудниками, принадлежащими к различным социальным группам; ценностные ориентации; наличие веры во что-либо; особенности развития и обучения персонала; этика и стимулирование [97]. В соответствии с этими критериями можно выделить культуры высокой производительности труда и низкой.

Организационная культура любой компании состоит из совокупности взаимосвязанных элементов, каждый из которых в определенной степени детерминирует производительность труда: типичных стереотипов восприятия, убеждений и переживаний; наблюдаемых и ненаблюдаемых моделей поведения и взаимодействия сотрудников компании друг с другом, а также с представителями внешней среды; технологии производства продуктов и услуг; любых материальных продуктов деятельности; любых продуктов нематериальной деятельности организации (идеи, оценки, рейтинги и так далее). Организационная культура является объектом управления в контексте управления производительностью труда. Так, в компании «Русские машины» управление организационной культурой включает в себя комплекс мероприятий по вовлечению персонала в жизнедеятельность компании, работу с молодежью, организацию и проведение профессиональных конкурсов, разнообразные корпоративные мероприятия, внутренние коммуникации и обмен опытом (корпоративная газета, информационные каналы, книга сотрудника, регулярные собрания и встречи с руководством) и т.п. Отличные результаты роста производительности труда достигаются только в том случае, когда организационная культура логично интегрирована в систему управления производительностью труда. Так, руководство компании «Росатом» связывает цель повышения эффективности на 30% с

решением задачи ментального восприятия сотрудников культуры бережливого производства [98].

Показатели роста производительности труда и его стабильность зависят от силы влияния культуры на поведение сотрудников. Сильная культура имеет стойкий иммунитет от смешивания с другой культурой, а также имеет эффективный механизм адаптации сотрудников в культуру. Изменение и совершенствование организационной культуры – сложный процесс, требующий последовательности со стороны руководства и наличие критической массы его сторонников. Однако, в случае успеха, компания получает несомненные преимущества. Совершенствование организационной культуры предполагает постановку соответствующей цели и ее включение в стратегические цели управления персоналом. Следующим шагом на пути совершенствования организационной культуры является разработка стратегической и комплексной программы, направленной на достижение цели изменения культуры организации. Важные составляющие программ совершенствования организационной культуры:

- Аудит настоящего состояния культуры организации и составляющих ее субкультур, выявление дефектов и факторов, негативно воздействующих на производительность труда. В рамках данного аудита также следует проанализировать механизм трансформации идеологии в систему управления. Например, насколько действующие политика управления персоналом и кодекс делового поведения по факту способствуют росту производительности труда.
- Обеспечение вовлеченности руководителей высшего звена в процесс трансформации организационной культуры и их мотивации к управлению производительностью труда. Особый эффект достигается в том случае, если руководители высшего звена сами реализуют проекты, нацеленные на рост производительности труда, и тем самым служат примером для подчиненных. Так, например, обстоят дела в компании «Росатом».
- Идентификация и поддержка лидеров –носителей культуры высокого производства и производительного труда, которые заряжают своим примером окружающих и передают им опыт и навыки.
- Трансформация субкультуры производительного труда в общую культуру посредством масштабирования успешных локальные практик и проектов. Так, в «Росатом» только в 2013 году с этой целью было реализовано 97 отраслевых проектов.

- Многоканальность информирования сотрудников о целях, мероприятиях и результатах изменения организационной культуры, обеспечение постоянной обратной связи.
- Обучение широких категорий персонала новым моделям поведения. В частности, компания «Росатом» в рамках проекта совершенствования культуры в 2015 году на 10 предприятиях провела массовое обучение руководителей и всех сотрудников, вовлеченных в бережливое производство [98].
- Масштабное вовлечение различных категорий персонала в процесс трансформации культуры и проекты роста производительности труда, комплексная поддержка инициатив. В частности, только за год этот подход обеспечил одной из АЭС 500 рационализаторских предложений от сотрудников и дополнительных доход около 120 млн. рублей. Важный фактор успеха – признание и наличие стимулов для носителей культуры высоко производительного труда.
- Проведение различных конкурсов и экономических соревнований, способствующих мотивации к росту производительности труда и изучению лучшего опыта в этой сфере. Например, конкурсы «лучший по профессии», «Лучшая бригада», «Лучший проект по повышению эффективности производства», «Лучший наставник» и т.д. Активное участие в развивающих мероприятиях (конференции, круглые столы, мастер-классы, вебинары и пр.) не только в своей организации, но и за ее пределами; пропаганда культуры производительного труда.
- Бережное отношение к истории компании, культивирование легенд, героев компании, которые в прошлом совершали правильные поступки и демонстрировали высокую производительность, реализовывали прорывные проекты. История и пантеон героев позволяют организации успешно адаптировать новичков в свою культуру и обеспечивают психологическую настроенность сотрудников на производительный труд и преодоление преград на его пути. В качестве примеров можно назвать корпоративные музеи ЛУКОЙЛа и Татнефти, которые сохраняют артефакты, последовательно укрепляют и пропагандируют историю передовиков производства. Компании «Росатом» издала мемуары своих ветеранов производства, а компания «Русгидро» спонсировала и издала серию книг, посвященных истории инженерной мысли в России, СССР и гидроэнергетике.
- Регулярный мониторинг вовлеченности персонала в дела компании и степени удовлетворенности условиями труда и климатом в трудовых коллективах. По результатам мониторинга можно измерять динамику настроений и мотивации

различных категорий персонала к производительному труду и приверженности соответствующей культуре.

- Обеспечение положительной эмоциональной окраски всех мероприятий по созданию культуры высокой производительности труда. Следует избегать ситуации, когда сотрудники буду воспринимать участие в мероприятиях как тяжелый, неблагодарный труд или исключительно формальное мероприятие. Наоборот, следует посредством информации и коммуникации формировать заинтересованность, вызывать в сотрудниках чувства гордости, признательности, почтения. В этом случае усилится мотивация сотрудников к участию в деятельности по росту производительности труда.

Итак, система управления производительностью включает управление организационной культурой. Управление культурой опирается как на технологии стратегического и операционного менеджмента, так и на технологии лидерства. От степени фокусирования организационной культуры на рост производительности труда в компании зависит то, как будут относиться к этому сотрудники: «это очередная игрушка бездельников-руководителей» или «это - мое дело, важное и выгодное лично для меня».

Развитие производственной системы. Развитие производственной системы – это целая область знаний, объединяющая и гармонизирующая множество подходов и практик, таких как совершенствование организационной культуры, бережливое производство, теория ограничения систем, управление персоналом и проектами, улучшение принципов и методов менеджмента, активизации персонала, управление качеством, использование инструментов повышения производственной эффективности. Целью развития производственной системы является повышение эффективности работы компании, которое отражается в достижении определённых показателей объёма, производительности, качества. [99].

Для каждой компании, развивающей производственную систему, важным и необходимым является разработка и внедрение системы оценки развития производственной системы, что позволит как проводить самодиагностику, то есть в режиме реального времени отслеживать ее состояние, так и реагировать на возникающие сложности и вопросы. Для построения такой системы оценки, на наш взгляд, рациональным является взять за основу показатели рейтинга «Производственные системы» портала «Управление производством» [100]:

Безусловно, внимание менеджмента должно быть сконцентрировано на управлении персоналом и оценке следующих показателей:

1. Уровень развития системы управления персоналом:

- отношение вспомогательного персонала к общему количеству;
- уровень текучки персонала;
- наличие программ и положений об обучении молодых специалистов, наставничестве, адаптации персонала, повышении квалификации, обучении работников, освоении смежных профессий;
- богатство форм обучения производственного персонала;

2. Вовлеченность персонала в развитие производственной системы:

- отношение количества идеологов производственной системы к общему количеству персонала;
- суммарное количество часов собственника и генерального директора, которое они инвестируют в развитие производственной системы в месяц;
- общее количество дней, затраченных на развитие производственной системы различными группами, относительно общего количества персонала;
- отношение количества обученного методам производственной системы персонала к общему количеству;

3. Степень развития системы рацпредложений:

- время от подачи предложения до старта внедрения;
- разнообразие видов премирования и его величины за поданное, внедренное и принесшее результаты предложение по улучшению;
- динамика подачи и внедрения предложений по улучшению за отчетный период;
- отношение количества поданных к количеству внедренных предложений за отчетный период;
- количество поданных на 1 человека предложений за год
- сумма экономического эффекта от системы за отчетный период;
- величина экономического эффекта лучшего предложения по улучшению за отчетный период;

- отношение суммы выплаченных премий к экономическому эффекту от внедрения предложений за период;
- экономический эффект от предложений по улучшению за год на 1 работника.

Получаемые данные должны быть сопоставимы по: 1. времени, когда сравнение проводится за одинаковые периоды времени; 2. методике расчета показателей, позволяющей получать релевантные результаты; 3. непрерывности динамических рядов, что способствует получению более полной картины с момента внедрения производственной системы.

Одновременно с вышеуказанными показателями обязательна, на наш взгляд, организация мониторинга производительности труда. «Мониторинг производительности труда – это система непрерывного наблюдения за экономическими объектами промышленно вертикально интегрированной структуры и их окружением, показателями и факторами, характеризующими или определяющими уровень производительности труда, исследования экономической природы объектов, процессов и закономерностей, анализа, моделирования и прогнозирования тенденций развития объектов и хозяйственных ситуаций, информирования лиц, принимающих решения и участвующих в управлении, о результатах наблюдения и анализа, подготовки рекомендаций и решений для лиц, принимающих решения, мотивации, побуждения персонала к правильным действиям и производительному труду». [101, с.35]. Ведение такого мониторинга позволит создать информационную платформу для принятия управленческих решений и оценки эффективности функционирования и развития производственной системы.

Выстраивая программу развития производственной системы, необходимо найти верное сочетание проектов по развитию процессов и развитию людей [102]. С одной стороны, использование инструментального подхода обеспечивает генерацию дополнительного дохода, который направляется на развитие, подтверждая успешную практику и обеспечивая дальнейшее вовлечение персонала в совершенствование. С другой стороны, усилия, затрачиваемые на развитие людей (формирование эффективной корпоративной культуры, обучение персонала, развитие лидерских компетенций, пересмотр подходов к мотивации и вовлечению) создают плодотворную среду для закрепления достигнутого успеха. Так, специалисты Тойота определяют силу компании по уровню силы персонала компании, что, в свою очередь обеспечивает ее успех. Для этого используют в Тойота формулу [103]:

n

Успех компании = (**P**ersonality)*(**A**bility)*(**M**), где

i=1 i i i

- n= Workes+Staff;
- P – личные качества работника компании (характер);
- A – навыки, профессионализм работника;
- M – уровень мотивации работника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Производительность труда является решающим фактором в экономическом соревновании. Рост производительности труда входит в круг стратегических приоритетов компаний лидеров и аутсайдеров, одним решение данной задачи позволит сохранить свое лидерство на рынках, а другим – выживание. Стабильные показатели роста производительности труда можно обеспечить исключительно посредством системы управления производительностью труда.

Актуальность проблематики детерминирует интерес к ней теоретиков и практиков управления. Наиболее полное развитие проблематика производительности труда получила в контексте производственной системы Тойоты, ключевыми инструментами которой являются 5S, кайдзен, канбан и др. Анализ опыта зарубежных и отечественных компаний по созданию производственных систем и внедрению некоторых инструментов лин-системы показал, что разрозненные мероприятия не дают должного эффекта. Нередко слабость системы управления персоналом и ее изолированность от производственной системы нивелируют эффект.

На производительность труда россиян оказывают существенное влияние макро-факторы, прежде всего действующая система образования, здоровье и здравоохранение и национальные особенности энергосбережения. В целом, влияние данных факторов негативно сказывается на производительности труда. Исправление ситуации входит в число приоритетов государственной политики. Но радикально изменить ситуацию к лучшему, полагаясь исключительно на правительственные меры, невозможно. Российские компании имеют значительный потенциал роста при условии создания системы управления персоналом, интегрированной в систему правления производительностью труда на основе лучших кадровых технологий и передового опыта отечественных и зарубежный компаний.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Владимир Мау: «Наша экономика подошла к границе своего потенциала» // Еженедельник «Аргументы и Факты» № 46 12/11/2014 //http://www.aif.ru/money/economy/1379660 (05.05.2015)

2 http://www.vestifinance.ru/articles/33454

3 http://www.leaner.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=76

4 http://ppt.tatarstan.ru/rus/proizvoditelnost-truda.htm

5 Одегов Ю.Г., Абдурахманова К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективной работы с персоналом: Методологический подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с

6 Яковлев Г.А. Экономика и статистика туризма: Учебное пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2002

7 Инженерная экономика: Учебник / В.В.Кочетков, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко; под.ред. А.А.Колобова, А.И.Орлова. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2005. – 668 с.

8 Мизанбекова С.К., Печеная Л.Т., Иванова-Швец Л.Н. и др./ Энциклопедия внешнеэкономической деятельности. – М.: Издательство ИП Насирдинова В.В., 2015. – 588 с. (с. 348)

9 Экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. – М.: Институт новой экономики, 2009. – 1152 с. (с. 723)

10 Большой энциклопедический словарь. / Под. ред. А. М. Прохорова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 1999. – 1456 с. (с. 964)

11 Глобальная экономика. Энциклопедия / под. ред. И.М. Куликова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 920 с. (с. 564)

12 Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д., Магомедов, И.Б. Котин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 292 с. (147)

13 Т.В. Чернова Экономическая статистика Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999, 140 с. ()

14 Стерлигов Б.И., Заздравных А.В. Экономика мясной и молочной промышленности. – М.: КолосС, 2009. – 335 с.: (с.180)

15 Борисов А.Б. Большой энциклопедический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – с. 895

16 Управление персоналом: энциклопедический словарь / под редакцией А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА-М, 1998. – с. 284.

17 Экономика труда : учебн. пособие / В.А. Вайсбурд. – 2-е изд., – М. : Омега-Л, 2012. – с. 96.

18 Райзберг. Б.А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. / Б.А. Райзберг.

19 http://www.triz-ri.ru/management/?id=133&name=teylor_fu_intervyu_kotorogo_ne_byilo_chast

20 Гаррингтон Эмерсон «Двенадцать принципов производительности» Электронный ресурс www.koob.ru/emerson_garrington /12_principles_of_productivity

21 Синк Д.С. Управление производительность: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989

22 П. Друкер «Задачи менеджмента в XXI веке». Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.

23 Drucker P.P. The Practice of Management. Harper & Brothers. New York. 1954.

24 Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1992
25 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Перевод с английского. М. Изд-во Прогресс. 1986г. 424с.
26 Эдвард Деминг; Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с анг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
27 http://www.kpilib.ru/article.php?page=513
28 https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/factory_principles.json
29 Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.:– 272 с. (с.74)
29 Поторичин В.Д., Немцев В.Н. Управление производством и производительность труда, современная теория и методика измерения. Монография.- Магнитогорск: МГТУ, 2003 - 126 с ISBN 5-89514-335-0
30 Экономика и социология труда (Учебное пособие). Автор: Мягкова Г.Г., редактор: Александрова Л.И., http://abc.vvsu.ru/Books/u_e_sots_t/page0002.asp
31 Печеная Л.Т., Домарев И.Е., Гаврилова С.В. Перспективы повышения производительности труда в высокотехнологичных компаниях: модели прогнозирования. Бизнес в законе, 2015, 2: 269-273.
32http://ppt.tatarstan.ru/file/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BE%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%9F%D0%A2.pdf
33 http://ppt.tatarstan.ru/proizvod-truda-23
34 Магомедов М.Д., Куломзина Е.Ю., Чайкина И.И. Экономика организации (предприятия). – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 276 с.
35 Гага В.А. и др. Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения): Учебник - Томск: Изд-во Томского госуниверситета - 340 стр.), 2008
36 Алексей Несиоловский, ЛИН-система: инновационный подход к повышению производительности труда на промышленном предприятии, http://www.leancor.ru/article2/10525
37 Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда / Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата: 080200 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 080400 «Управление персоналом». - М.: Издательство МАРТИТ, 2012].
38 http://hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala
39 http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html
40 http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Obuchenie-personala.php'>Обучение персонала]
41 Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом, №4, 2002
42 Борисов Ю.А. Развитие логистического аутсорсинга в фармацевтических сетях): Автореферат…канд.экон.наук/ Ю.А.Борисов. – Самара.: СамГЭУ, 2008, с.6
43 http://www.up-pro.ru/specprojects/productivity2.0/
44 http://www.ntv.ru/novosti/62780#ixzz3TiVq3gyy
45 Н. Шишкина. Итоги либерального эксперимента для регионов России // http://rusrand.ru/analytics/itogi-liberalnogo-eksperimenta-dlja-regionov-rossii
46 Т. Александрова, И. Глебова, И. Дробышева. Пакуют чемоданы. Власти пока бессильны остановить миграцию из округа // http://www.rg.ru/2011/11/03/reg-dfo/chemodany.html
47 http://akparov.ru/node/42
48 http://www.ibusiness.ru
49 Коновалова В. Здоровье персонала - "головная боль" работодателя? http://www.mmc-s.ru/literature_001]
50 https://lib.nspu.ru/umk/ad5e34742f88fac4/Glava_2.pdf]
51 http://здоровье.com.ua/konczepcziya-zdorovya
52 http://а-рейтинг.рф/index.php/news/item

53 http://www.smartbodycentre.ru
54http://www.nezhdanov-group.ru/index/zdorove_personala_i_bezopasnost_truda/0-123
55 Биргитт и Уард Вильямс. Путь к организационному здоровью и сбалансированности. // www.dalarinternational.com, 2006
56 Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 2007. - С.338
57 Noa Davenport, Ruth D. Schwartz, Gail Pursell Elliott . Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. NY, 1999.
58 Дружинин В.Н., Коваленко Г.М. Руководитель корпорации - новый социально-психологический тип личности // Российский экономический журнал. - 1994. - № 12. - С. 126-127.
59 http://www.su.se/english/research
60 http://умное-тело.рф/ our_services
61 www.gripp.ru
62
http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/ETEOR/EK_TEOR/METOD/U_P1/frame/10.htm (27.04.2015)
63 Кадровый рынок-2011 и 2012: что было, что будет //www.e-xecutive.ru / 22.12.2011
64http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf
65 Доклад Всемирного банка о мировом развитии-2007: М., 2007
66 Факультет ненужных людей // http://www.newizv.ru/society/2005-07-28/28901-fakultet-nenuzhnyh-ljudej.html
67 Н.В. Трофимов. Институциональный подход в решении проблемы дефицита квалифицированных кадров для малых и средних предприятий сферы ресторанного и семейно-развлекательного бизнеса/// Директор ССУЗА; октябрь 2014. www.directorssuza.ru
68 Селиванов Д.Ю. Кого готовят сельскохозяйственные вузы? 9 февраля, 2013 //ttp://demon15.livejournal.com/1547.html
69 http://trud.mos.ru/statistika_i_analitika/analiticheskie_otchety/
70 http://pressmia.ru/pressclub/20150515/950115641.html (28 мая 2015)
71 http://www.asi.ru/molprof/dualeducation/
72 www.consultant.ru (15.03.2015)
73 http://www.edustandart.ru/strategicheskie-orientiry-vospitaniya/(27.04.2015)
74 Основные подходы к реформированию систем образования в мире //http://studopedia.net/1_15524_osnovnie-podhodi-k-reformirovaniyu-sistem-obrazovaniya-v-mire.html (27.04.2015)
75 Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014, 600 с
76 Беляков С.С. Модернизация образования в России: совершенствование управления – М.: МАКС Пресс, 2009
77 Штурбина Н.А. Роль лидеров и лидерских команд в развитии систем образования // Сборник материалов двенадцатой международной научно-практической конференции «Тенденции развития образования», – Москва: МВШСЭН, 2015
78 http://kivo.hse.ru/ (27.04.2015)].
79 Две трети работодателей изменят свою HR-политику // www.e-xecutive.ru 06 апреля 2010 г.
80 Кузьминов: работодатели тратят на переобучение до 500 млрд. руб. в год// http://ria.ru/edu_news/20111028/473674929.html
81 http://www.gosnadzor.ru/
82 /http://gsib.ranepa.ru/upload/2-%d0%a0%d0%93-%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%8f_%d1%88%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%b0.pdf

83 http://hydro-game.ordit.ru/game
84 olymp.hydroschool.ru; korung.rushydro.ru
85 hydroschool.ru
86 Дементьев Д.Ю. «Оптимизация производственных процессов нефтепровода ВСТО на примере, филиала «Нерюнгринское РНУ» Аттестационная работа. РАНХиГС, 2014
87 http://www.ncsu.ru/
88 http://profstandart.rosmintrud.ru/reestr-professionalnyh-standartov
89 В.М. Тарасюк Энергетическая эффективность обеспечивает безопасность страны// Энергосбережение, №5,2012, с.4-7
90 А.С. Миль Энергетический менеджмент для повышения качества продукции // Энергосбережение, №1,2013, с.34-39
91 Указ Президента Российской Федерации от 4 июня 2008 года № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики»
92 Повышение энергоэффективности как двигатель модернизации промышленности //Энергосбережение, №6,2013, с.46-51
93 В.Э. Воротницкий Снижение потерь электроэнергии – важнейший путь энергосбережения в электрических сетях// Энергосбережение, №4,2014, с.52-58
94 http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/itogipremii2015.htm006C
95 Hofstede G. Culture's Consequences. - 2d Ed., Thousand Oaks, CA: Sate, 2001
96 Шайн Э. Лидерство и организационная культура. Пер с анг. - СПб: Питер, 2002
97 Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991
98 http://www.ps-rosatom.ru/zur/smi/921-article.html
99 http://www.cfin.ru/management/manufact/Production_system.shtml
100 http://www.up-pro.ru/specprojects/rating-systems-2012/itogi-rating-ps2012.html
101 Мониторинг производительности труда / Б.Ю. Сербиновский, Е.В. Рудик; Юж.федеральный ун-т. – Новочеркасск: Лик, 2010. – 260с., с.35
102 http://novostiliteratury.ru/excerpts/a-baranov-r-nugajbekov-razvitie-proizvodstvennyx-sistem-strategiya-biznes-proryva-kajdzen-liderstvo-berezhlivoe-proizvodstvo/
103 http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/total-toyota.html