

Хайниш Станислав Викторович — директор Центра управленческого и инвестиционного консультирования (*IMI Consulting*) Международного научно-исследовательского института проблем управления, доктор технических наук, профессор.

Stanislav V. Khainish — International Research Institute for Advanced Systems.

Повышаем производительность труда: от Щекинского эксперимента (1967 г.) к национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости» (2018 г.). Что далее?



УДК: 005

DOI: <https://doi.org/10.33917/es-4.178.2021.92-103>

В статье приведены примеры освоения на российских предприятиях передовых практик менеджмента, а также изложен опыт работы высококлассных менеджеров с адекватным рыночным реалиям менталитетом. По мнению автора статьи, активно осваивая три «кита» повышения операционной эффективности (ПОЭ) — менеджмент, менталитет и деловую культуру — мы повышаем производительность труда, а значит, имеем все основания увеличивать заработную плату работников, которая сегодня недопустимо низкая.

Ключевые слова

Менеджмент, менталитет, корпоративная культура, производительность труда, занятость.

Для начала хочу рассказать о моем давнем сотрудничестве — с 1963 по 1974 г. — со Щекинским химкомбинатом (ЩХК), который в 1975 г. был переименован в производственное объединение «Азот».

В 1963 г. в г. Туле после окончания десятого класса вечерней школы рабочей молодежи, одновременно отработав копировщиком-чертежником в СКБ, я поступил в Тульский политехнический институт на факультет «Автоматика и телемеханика» (АиТ). Первый год мы днем работали (проходили практику) на ЩХК в цехе КИПиА, а вечером учились. С тех пор контакты с комбинатом продолжались и во время учебы, и когда я два года работал в Политехе на кафедре «АиТ», и когда учился в аспирантуре в Москве (1971–1973 гг.) в Институте АиТ (проблем управления). В 1973–1974 гг. я получил два авторских свидетельства на изобретения и защитил кандидатскую диссертацию по теме «Оптимизация процесса производства гидросиламинсульфата на ЩХК с использованием теории дуального управления».

В середине 1967 г. произошло очень значимое для нашей страны событие, ставшее известным и за ее пределами, — рождение Щекинского метода (эксперимента). Возглавил его разработку и реализацию директор ЩХК П.М. Шаров — «удивительный человек, не боялся принимать смелых решений, плыть против течения, говорить прямо и делать то, что еще никто никогда не делал» [1]. В правительстве его активно поддерживали председатель Совмина А.Н. Косыгин и председатель Госплана Н.К. Байбаков.

Предприятию до 1970 г. установили заранее фиксированный фонд зарплаты. Сэкономленные в результате сокращения штата и увеличения производительности труда денежные средства разрешалось (до 60%) использовать для материального поощрения работников, остальные шли на социальную сферу, прежде всего на строительство жилья и детских учреждений. Была проделана огромная работа как работниками комбината, так и многими государственными, областными, партийными структурами, комиссиями и институтами. Одной из



основных задач был охват рабочих технически обоснованными нормативами по труду, что позволило обеспечить более равномерную загруженность рабочих за счет перераспределения рабочих мест, совмещения профессий и расширения зон обслуживания. Более 70% рабочих овладели двумя-тремя профессиями, особенно преуспели аппаратчики, освоившие четыре-пять смежных профессий. За счет укрупнения цехов упрощалась структура управления, исключались лишние звенья.

Шла активная работа по внедрению оптимальной системы потоков информации, документооборота, делопроизводства, контроля исполнения приказов и распоряжений. Было создано бюро централизованного учета сырья, материалов и готовой

Raising Labor Productivity: from the Shchekino Experiment (1967) to the “Labor Productivity and Employment Support” National Project (2018). What's Next?

The article provides examples of introducing advanced management practices at Russian enterprises, and also describes the experience of highly skilled managers with an adequate to market realities mentality. According to the author, by actively mastering the three “whales” — management, mentality and business culture — we increase labor productivity, and therefore we have every reason to increase the workers' wages, which are unacceptably low today.

Keywords

Management, mentality, corporate culture, labor productivity, employment.

➤ Одной из основных задач Щекинского эксперимента был охват рабочих технически обоснованными нормативами по труду, что позволило обеспечить их более равномерную загруженность за счет перераспределения рабочих мест, совмещения профессий и расширения зон обслуживания.

продукции, внеплановые остановки сократились в 5 раз, стало вдвое меньше нарушений дисциплины труда.

К 1 января 1969 г. на химкомбинате было высвобождено 800 человек и трудоустроено на вакантные места для освоения новых мощностей или на другие предприятия. При этом объемы производства увеличились на 73%, производительность труда повысилась на 86%.

В 1971 г. ЩХК за высокие производственные достижения был награжден орденом Ленина, 8 работников предприятия удостоены Государственной премии СССР, 94 — получили правительственные награды. Бригадир слесарей по ремонту оборудования Н.Е. Никишечкин был удостоен звания Героя Социалистического Труда. П.М. Шарову в 1976 г. также было присвоено это высокое звание.

На втором этапе эксперимента (1971–1975 гг.) решалась задача всестороннего повышения технического уровня производства, проводилась реконструкция в условиях действующего оборудования. Согласно комплексному плану, активно внедрялись мероприятия по автоматизации технологических процессов, уменьшению доли ручного труда, механизации трудоемких процессов.

К 1977 г. за 10 лет эксперимента объем выпускаемой продукции был увеличен в 2,7 раза, численность персонала сократилась: из работавших ранее 7600 человек на предприятии осталось 1500 человек, производительность труда выросла в 3,4 раза.

Щекинский метод был успешно применен на предприятиях бригадного подряда и орловской системы непрерывного планирования в строительстве, в сфере сельского хозяйства в Башкирской



и Чувашской АССР, Курской и Андижанской областях для своевременной и качественной подготовки техники к полевым работам. Он стал новой формой организации труда, продолжающей традиции советского бригадного подряда и вазовской системы. С 1967 по 1969 г. около 200 предприятий подхватили опыт щекинцев.

Знакомиться с ходом и результатами Щекинского эксперимента приезжали делегации из многих стран, в том числе один из владельцев американского химического концерна «Дюпон де Немур», который интересовался организацией и системой оплаты труда, схемой реализации продукции, особенностями проведения рабочих совещаний.

К сожалению, хотя это и закономерно для советского периода, применение Щекинского метода к середине 1970-х годов постепенно сошло на нет. Сэкономленные средства стали забирать в министерство. Из-за снижения фонда зарплаты предприятие вынуждено было отменить надбавки и доплаты, продолжала действовать плановая уравниловка, отсутствовали отраслевые рекомендации, имелись серьезные недостатки в материально-техническом обеспечении и много других объективных и субъективных факторов, характерных для того периода [2–4].

В феврале 1988 г. П.М. Шаров написал: «Использованные в Щекинском методе принципы развития производительных сил остаются актуальными и на нынешний период, в его содержании красной линией проходит раскрытие потенциальных возможностей, заложенных в человеческом факторе. Выявление узких мест и приведение в действие лежащих на поверхности резервов в организации управления и труда позволяют в сжатые сроки решить многие хозяйственные задачи... Щекинский метод опередил назревшие события на 20 лет. В нем много заложено для перехода на полный хозрасчет и самофинансирование... К сожалению, вместе с тем, со стороны многих министерств и ведомств Щекинскому методу ставились заслоны, ограничения. Нам стали планировать самую низкую среди предприятий Союза зарплатную плату, сокращение административно-управленческого персонала, шли волевые надбавки к плану производства по принципу „кто везет — того и грузят“... И вместе с тем за весь период работы, начиная с 1967 г., только щекинские химики сэкономили более 20 млн рублей фонда зарплаты, получено около 1 млрд руб. прибыли» [1].

Запуск в России в 2018 г., спустя примерно 50 лет после рождения Щекинского эксперимента, национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»

В мае 2018 г. был издан Указ Президента РФ № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», направленный на развитие значимых сфер государства, в том числе на *повышение производительности труда*. При этом основным показателем реализации данного проекта является ежегодный пятипроцентный рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики. Данный национальный проект предполагает охват в регионах России от 100 предприятий из 16 регионов в 2018 г. и до 10 тыс. предприятий из 85 регионов к 2024 г. Общий объем финансирования проекта составляет 52,1 млрд руб.: 45,7 млрд — из федерального бюджета; 0,8 млрд — из бюджетов субъектов РФ; 5,6 млрд — внебюджетные источники. Более подробная информация о содержании национального проекта, комплексе запланированных мероприятий на федеральном и региональном уровнях изложена в статье [5].

Основная работа в рамках проекта на каждом конкретном предприятии включает:

- обучение персонала и подготовку тренеров предприятия;
- разработку предприятием X-матрицы: дерева целей, КПЭ руководителей, увязку всех элементов с производительностью труда, президентскую диагностику предприятия;
- создание информационного центра;
- построение карты потока создания ценности, использование технологии решения проблем;
- оптимизацию продуктовых потоков и обеспечивающих процессов *в соответствии с технологией бережливого производства*;
- управление изменениями и проектное управление на предприятии (информирование, вовлеченность, мотивация).

За три года реализации этого национального проекта появилось много публикаций, рассказывающих о достигнутых результатах. Отмечаются также и возникающие трудности, проблемы, даются рекомендации по дальнейшему развитию проекта.

Так, например, в работах [6, 7] отмечается: «...к сожалению, *корпоративная культура* на многих отечественных предприятиях направлена на сокрытие проблем, замыливание их решения, перекармливание ответственности на других. Персонал на предприятии не солидарен в стремлении к улучшению и минимизации потерь... Инициатива бывает наказуема... персонал живет на уровне прожиточного минимума. Сверхзадача производственной

системы — это формирование прогрессивной, созидательной производственной культуры, когда работники хотят улучшить свое рабочее место и процесс, обладают для этого достаточными навыками и ресурсами, руководители поддерживают своих подчиненных, и в которой приветствуется инициатива». Автор далее описывает свой десятилетний опыт построения на предприятии алгоритма «Как вырастить взрослую производственную систему», состоящего из 12 шагов, предусматривающих как «вовлечение руководителей и собственников предприятия» (1-й шаг), так и «формирование „бережливой культуры“» (12-й шаг).

В работе [8] акцентируется внимание на необходимости сокращения ненужной работы и более эффективного выполнения нужной работы. Другими словами, следуем правилу: *«Необходимо эффективно выполнять нужную работу»*.

Автор статьи [9] акцентирует внимание на существующем в России большом разрыве между среднестатистическим доходом 10% самых богатых и 10% самых бедных россиян, который в последние годы превышает 15 раз. Отмечается, что доля зарплаты в себестоимости продукции по стране на средних и крупных предприятиях составляет 20–25%, тогда как в Европе — 50–60%, а в США — 75–78%. Известно, что низкая заработная плата является важным фактором технологического отставания, у собственников пропадает желание вкладывать средства в модернизацию производства. В результате мы оказываемся в «ловушке низких доходов» и скатываемся в бедность. Таким образом, возникает замкнутый круг: люди не готовы работать интенсивнее без достойной оплаты труда, а низкая производительность не позволяет стимулировать работников высокими зарплатами.

В то же время в развитых странах имеется много примеров выхода из этой ситуации. Например, британская модель мотивации персонала предусматривает наряду с денежной и акционерную систему оплаты труда, то есть выплату сотрудникам доли прибыли компании в размере до 10% оклада.

В соответствии с системой Скэнлона в США полученную экономию от снижения стоимости продукции распределяют между компанией (25%) и работниками (75%).

В Швеции при заключении коллективных трудовых соглашений профсоюзы руководствуются политикой солидарной оплаты труда, которая предусматривает сокращение разрыва между максимальной и минимальной зарплатой.

В статье [10] автор кратко перечисляет *критично значимые моменты при построении новой производственной системы*, основанной на принципах бережливого производства:

- *первое лицо* — лидер и куратор изменений на весь срок проекта;
- *команда изменений* — лучшие специалисты, в которых руководитель видит долгосрочную опору в управлении развитием предприятия и готовность не менее 50% рабочего времени заниматься проектом;
- *не тратьте время на критику предлагаемых в рамках проекта методов*, которые отработались в мире 70 лет, в том числе последние 15 лет в России;
- *будьте справедливы, открыты и честны со своими людьми на всех уровнях*. Регулярно информируйте их о сути происходящих изменений, вовлекайте в процесс и вознаграждайте за помощь. Будьте готовы платить больше тем работникам, чья полезная нагрузка возрастает.

Анализ и обобщение двух-трехлетней работы в проекте представителей региональных предприятий, экспертов РЦК, консультантов позволяет сделать вывод, что при безусловной пользе текущих проектных действий, многих эффективных инструментов менеджмента, в том числе «бережливого производства», часто на российских предприятиях возникают следующие трудности:

- низкая заинтересованность и вовлеченность в процесс изменений значительной части персонала, в том числе менеджеров среднего и высшего звеньев управления. Это связано прежде всего с менталитетом, деловой культурой и отношениями, основанными на скептической, пассивной или люмпенизированной позиции персонала, отсутствием «психологии хозяина», а также с опасением руководства по поводу невыполнения, срыва текущих оперативных планов традиционного производства, в связи с чем эти работники остаются за пределами решения задач проекта, нередко критикуя эти решения или сопротивляясь улучшающим мероприятиям;
- в связи с выделением на предприятии отдельных, локальных «потоков-образцов», которые подвергаются улучшению в соответствии с принципами «бережливого производства», есть опасность консервации и тиражирования производственных потоков, нуждающихся в радикальном пересмотре и принципиальном изменении;
- существующая жесткая организационная структура предприятий, закрепляемая действиями по улучшению отдельных бизнес-процессов, не позволяет руководителям рассмотреть свое предприятие в более широком контексте экономических производственных отношений с приданием отдельным подразделениям большей хозяйственной самостоятельности и ростом вовлеченности и заинтересованности персонала в результатах труда;
- в силу отсутствия эффективной системы внешнего и внутреннего бенчмаркинга многие руководители и работники предприятий недостаточно хорошо знакомы с передовыми практиками

мирового и российского менеджмента, не всегда знают и используют даже имеющийся на предприятии опыт успешных улучшений.

30–31 марта 2021 г. Центр *IMI Consulting* МНИИПТУ совместно с АНО «Региональный центр компетенций» и участниками национального проекта провел стратегическую сессию, на которой обсуждались основные результаты его реализации на предприятиях Краснодарского края в 2019–2020 гг. Во-первых, на сессии был предложен комплекс мероприятий по дальнейшему развитию проекта на предприятиях края в 2021–2024 гг., в том числе таких, как:

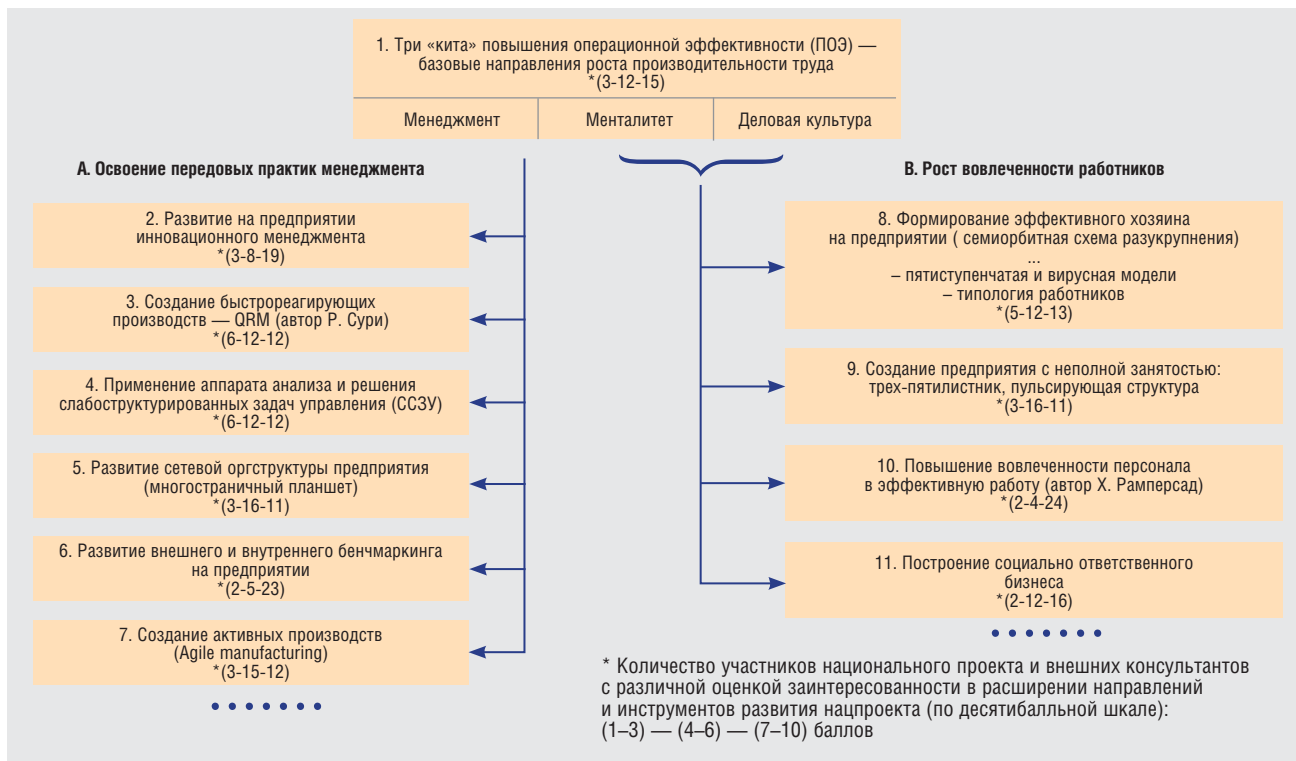
- вовлечь в национальный проект предприятия, находящиеся в *общей цепочке добавленной стоимости* (поставщик — предприятие — сбыт); это так называемые кроссфункциональные проекты;
- обучаться передовым инновационным технологиям у *зарубежных коллег*;
- расширить *команды представителей РЦК до четырех человек*: экономист, финансист, IT-специалист и специалист по бережливому производству;
- создавать на базе предприятий *реальные проектные офисы по внедрению улучшений*;
- *дополнительно обучать кадры передовым практикам мирового менеджмента*, в том числе на базе местных университетов;
- организовать *стажировки на других предприятиях* — участниках национального проекта, а также создать клуб лидеров из числа участников;
- дополнить проект мероприятиями по *разработке маркетинговой стратегии и патентованию* и др.

Что далее?

Во-вторых, на стратегической сессии был также представлен 30-летний опыт работы нашего Центра *IMI Consulting* с участием российских и зарубежных консультантов как на российских, так и на совместных предприятиях в 1990–2020 гг. (количество предприятий — более двухсот) с использованием передовых практик мирового менеджмента. Данный опыт позволяет утверждать, что при безусловной пользе внедрения в рамках национального проекта на предприятиях многих эффективных инструментов менеджмента, в том числе инструментов «бережливого производства», существуют дополнительные резервы роста производительности труда.

Эти резервы связаны с возможностью, во-первых, привлечения дополнительных передовых практик мирового менеджмента (например, технологии QRM — быстро реагирующего производства, аппарата анализа и решения слабоструктурированных задач управления — ССЗУ, системы управления инновациями, внутреннего и внешнего бенчмаркинга и др.) Во-вторых, что особенно важно, они связаны с возможностью использования тех-

Направления и инструменты дальнейшего развития национального проекта «Производительность труда» и их оценка участниками проекта и внешними консультантами на стратегической сессии в г. Краснодаре (30 марта 2021 г.)



нологии вовлечения персонала в инновационную деятельность через построение социально ответственного бизнеса, формирование психологического собственника (эффективного хозяина) на основе так называемой семиорбитной схемы делегирования хозяйственной самостоятельности и других организационно-управленческих инструментов, а также изменения менталитета и деловой культуры работников.

На рис. 1 показаны результаты совместной работы участников стратегической сессии (25 человек), а также внешних консультантов (5 человек) по оценке 11 возможных дополнительных резервов роста производительности труда на российских предприятиях.

Таким образом, в предстоящие два-три года можно поднять планку продвижения национального проекта на более высокий уровень эффективности через повышение компетентности (освоение передовых практик менеджмента) и вовлеченности работников предприятия в этот процесс.

Далее кратко рассмотрим представленные на рис. 1 направления и инструменты дальнейшего развития национального проекта. Наметим более широкое поле возможностей повышения производительности труда и ускорения этого процесса. Более подробная информация изложена в отмеченных источниках [11–23].

1. Три «кита» ПОЭ: менеджмент, менталитет, деловая (корпоративная) культура

Активно развивая нематериальные активы компании (рис. 2), а именно: осваивая передовые практики мирового менеджмента (4.1), изменяя менталитет (психологию, стереотипы мышления) российского менеджера (4.2) и деловую культуру (4.3), используя при этом имеющийся огромный мировой опыт, мы получаем большие возможности повышения производительности труда работников, эффективности и конкурентоспособности компании.

Что касается передовых практик менеджмента, то шесть из них рассмотрены далее.

Обратим внимание на такое понятие, как «айсберг» видимых и скрытых внутренних резервов (рис. 3).

Кратко о менталитете российского менеджера (типичные заблуждения): о неадекватном восприятии реального мира.

Важно выйти из этого мира заблуждений, пребывая в котором, мы растрчиваем непозволительно много времени, сил, энергии, нервов и принимаем далеко не лучшие управленческие решения. Необходимо быть реалистами, находиться и работать в реальном мире.

Рисунок 2

Базовая бизнес-модель российской компании (один из вариантов)



Рисунок 3

Айсберг видимых и скрытых внутренних резервов ПОЗ



Рисунок 4

Пять ступеней управления работником



Приведем примеры типичных заблуждений [11].

Заблуждение 1. Для успешного ведения бизнеса главное — это само выполнение работы (много и усердно работать), при этом оплата, соответственно, должна быть прежде всего за факт выполненной работы («Ориентация на выполнение работы, а не на эффективное выполнение только необходимой работы»).

Заблуждение 2. Во всех бедах виноваты внешние условия: царь-батюшка, правительство, законы, налоги, погода, четыре сезона в году, конкуренты («Позиция „внешней жертвы“»).

Заблуждение 4. Основа успешного бизнеса — это стандартизация, унификация, регламентация, должностные инструкции и в целом организационный порядок («Закраться стандартами, регламентами, должностными инструкциями»).

Заблуждение 8. Во всех неудачах виноваты сами работники, которые должны добросовестно выполнять порученную работу («Искать виноватых, а не дефекты в системе»).

В работе [11] рассматривается более 30 заблуждений российского менеджера.

Кратко о деловой (корпоративной) культуре, ценностях организации

Можно выделить пять ступеней управления работником в организации (рис. 4).

При этом процесс перехода от ценностей к поведенческим нормам предполагает решение определенных управленческих задач (рис. 5).

Приведем два примера корпоративных ценностей:

- для ОАО «НК ЛУКОЙЛ» (из кодекса деловой этики) — 2014 г.:
 1. Эффективность; 2. Персонал; 3. Экологичность; 4. Социальная ответственность; 5. Партнерство; 6. Нравственность.

- для АО «СИБУР» — 2019 г.:

Шесть основных корпоративных ценностей (жизненные приоритеты сотрудников) СИБУРА:

1. Наш подход к делу — «Умный результат» (достижение результатов наиболее эффективным способом, с опорой на передовые практики);
2. Что нас мотивирует? — «Становимся лучше каждый день» (проактивное поведение, опережение завтрашних вызовов);
3. Наша культура отношений — «Взаимодействие» (доверие и справедливость);
4. Как мы работаем с клиентом? — «Партнерство» (совместная работа, понимание стоящих перед клиентом вызовов);
5. Кто мы? — «Сплоченная команда» (объединение талантов, синергия совместного потенциала).
6. Наш приоритет в работе — «Безопасность без компромиссов» (Жизнь дается один раз, соблюдаем правила, сохранение здоровья и жизни людей, сбережение природы для будущих поколений).

Основной вывод: ориентируемся на дальнейшее развитие и повышение эффективности от реа-

Рисунок 5

Переход от ценностей к управленческим нормам

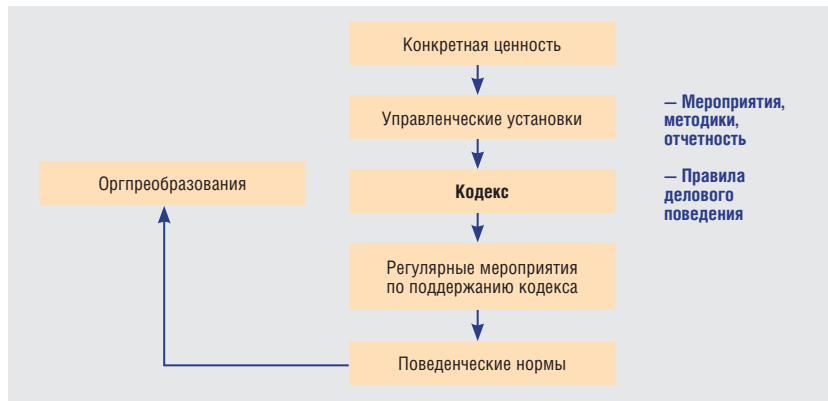
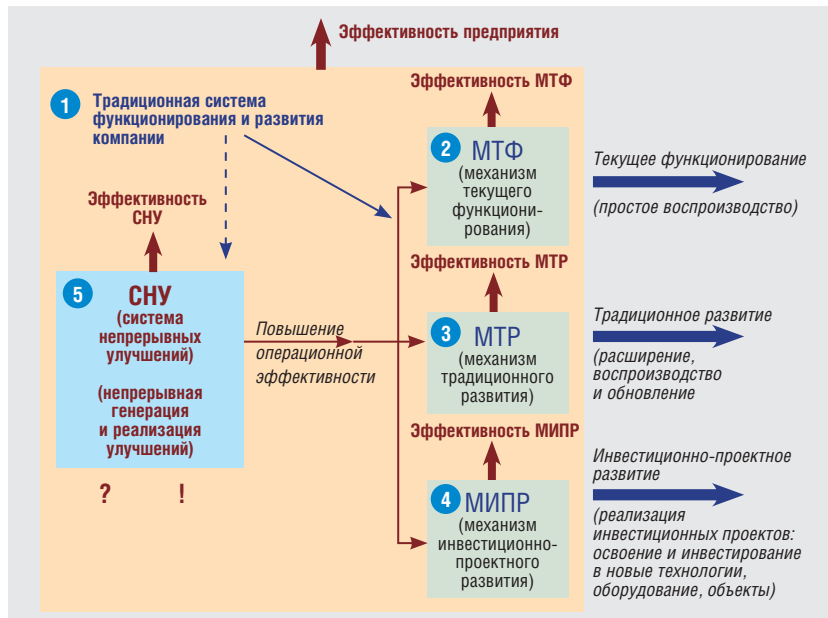


Рисунок 6

От традиционной к саморазвивающейся компании



лизации национального проекта «Производительность труда» путем более широкого использования разрабатываемых в мире передовых практик менеджмента, а также повышения вовлеченности работников предприятия в этот процесс. Последнее достигается через формирование как более адекватного рыночным условиям менталитета работника, так и гибкой корпоративной культуры, мотивирующей персонал к более эффективной работе и активному развитию предприятия.

Освоение передовых практик менеджмента

2. Развитие на предприятии инновационного менеджмента

«Единственным путем получения прибыли являются непрерывные нововведения... Для успеха на рынке необходима организованная инновационная деятельность, генерирующая новые проекты на постоянной основе...»

Йозеф Шумпетер

В мире существует множество публикаций по данной тематике и появляются все новые и новые. Более сотни работ по инновационной деятельности отмечены и в наших монографиях [11, 13].

В системе управления предприятием должна быть заложена возможность управления инновационной деятельностью.

Инновационные процессы в корне отличаются от традиционных производственных и управленческих процессов (рис. 7, 8), их осуществление требует специфического организационно-экономического механизма.

Основные принципы и рекомендации при создании системы непрерывных улучшений

1. Без изменений, инноваций любая бизнес-организация консервируется, стагнирует, «падает вниз». Чтобы удержаться на плаву и тем более становиться более успешной, необходимо на регулярной основе осуществлять инновационную деятельность.

2. Инновационная деятельность должна, во-первых, надежно обеспечиваться ресурсами (финансовые, кадровые, информационные, времен-

ные) и, во-вторых, системой поддержки предпринимательской активности работников.

3. Одна из ключевых задач менеджмента — это создание в компании условий для непрерывной генерации и реализации новых цепочек добавленной стоимости, обеспечивающих максимально возможный ее прирост (при стоимостном подходе).

4. Главными субъектами генерации и реализации инновационных предложений являются люди, и требуется широкое и активное их включение в эти процессы в целях создания и регулярного пополнения пакета («пучка») цепочек, обеспечивающих непрерывное повышение операционной эффективности.

5. Для эффективной работы СНУ в российских компаниях необходимы серьезные изменения в менеджменте, менталитете и деловой культуре всего персонала.

Рисунок 7

Отличительные характеристики традиционных механизмов и системы непрерывных улучшений

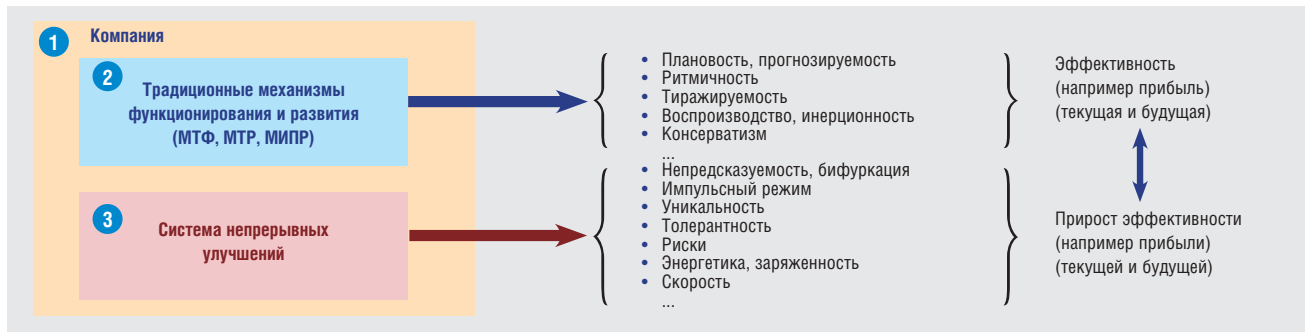


Рисунок 8

Конечные продукты, эффекты при развитии на предприятии инновационной деятельности



6. Для предотвращения и смягчения возникающих конфликтов при встраивании в традиционную систему инновационной инфраструктуры *требуется набор специально разработанных организационно-управленческих мер.*

7. *Специально созданное структурное подразделение (отдел ПОЭ или центр управления инновациями), которое несет основную ответственность за эффективную работу СНУ, по сути, должно быть провайдером процесса изменений, улучшений, осуществлять многие виды деятельности на «стыках» между разными субъектами и структурными подразделениями и опираться, во-первых, на существующий функционал, а во-вторых (в целях обеспечения непрерывности инновационных процессов), на специально создаваемые круглые столы, временные целевые и инновационно-проектные группы, а также другие организационные формы, дополняющие и усиливающие существующий функционал.*

8. Руководитель созданного структурного подразделения *должен быть по статусу не ниже заместителя генерального директора*, он должен находиться на одном уровне с другими топ-менеджерами компании и быть наделен широ-

кими полномочиями для успешного исполнения своей миссии.

9. Для активации инновационной деятельности в компании нередко приходится создавать специальную «систему принуждения к инновациям».

10. Для повышения инновационного потенциала компании требуется *выстраивание как внутренних деловых партнерских отношений*, так и отношений с внешней деловой средой, с одновременным *подключением* на временной основе *внешнего кадрового потенциала* (эксперты, консультанты, наука и др.).

11. Одним из важных элементов мониторинга инновационной деятельности является *фиксация упущенных выгод* или *прогнозных экономических эффектов* соответственно при замедлении или ускорении протекания инновационных процессов.

Вариант построения укрупненной системы управления инновационными проектами (СУИП) на предприятии представлен на *рис. 9*, укрупненная процедура (быстрого, многовариантного) продвижения идеи (инновации) на предприятии — на *рис. 10*.

Рекомендации по преодолению сопротивления изменениям (инновациям) (из опыта успешных компаний)

1. Информирование, информирование и еще раз информирование.
2. Убеждение в осуществимости инновации.
3. Приобретение новых знаний и навыков.
4. Формирование инновационного климата.
5. Подтолкнуть к действию.
6. Не дать «захлебнуться» в инновационном потоке и избежать инновационной усталости.
7. Партисипация — непосредственное участие работников в инновационной деятельности.

Ключевые показатели эффективности работы центра управления инновациями (или отдела ПОЭ)

1. Дополнительная маржинальная прибыль или прирост стоимости компании от реализации инновационных предложений (ИП).
2. Степень вовлечения персонала на всех уровнях предприятия в инновационную деятельность (количество вовлеченных работников и инициатив на 100 работников).
3. Процент реализованных мероприятий.

4. Доля влияния инновационной активности работников на рост операционной и инвестиционной эффективности предприятия.
5. Рост инновационного потенциала и предпринимательской активности в компании.

Необходимые условия и ресурсы, обеспечивающие эффективную работу системы непрерывных улучшений (СНУ)

1. Создание *специального структурного подразделения* (например, отдела повышения операционной эффективности — ПОЭ или центра управления инновациями — ЦУИ), ответственного за работу СНУ.
2. Формирование *кадрового инновационного актива*, регулярное его *расширение и обновление*, обеспечение *вовлеченности персонала* в инновационные процессы.
3. *Вовлеченность, активная поддержка инноваций первым лицом* (генеральным директором).
4. *Вовлеченность, активная поддержка инноваций топ-менеджерами*, формирование группы *кураторов инновационных проектов*.
5. *Вовлеченность, активная поддержка инноваций средним и нижним звеньями управления.*

Рисунок 9

Вариант построения укрупненной системы управления инновационными проектами (СУИП) на предприятии

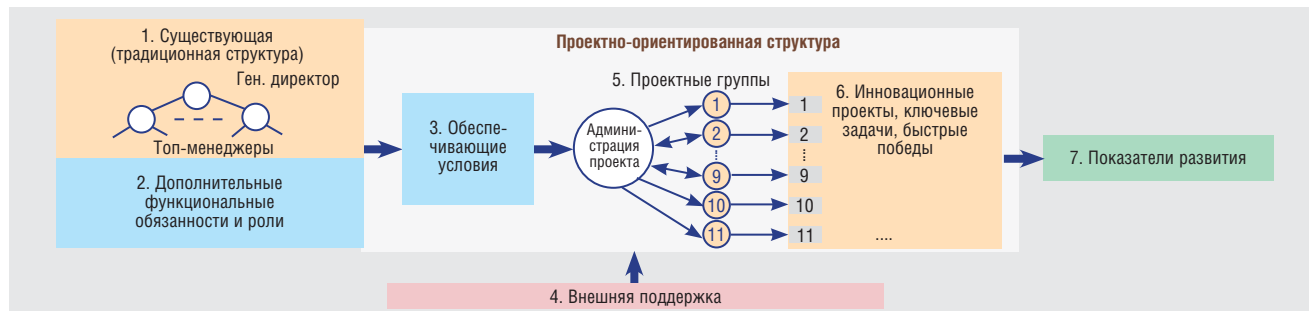
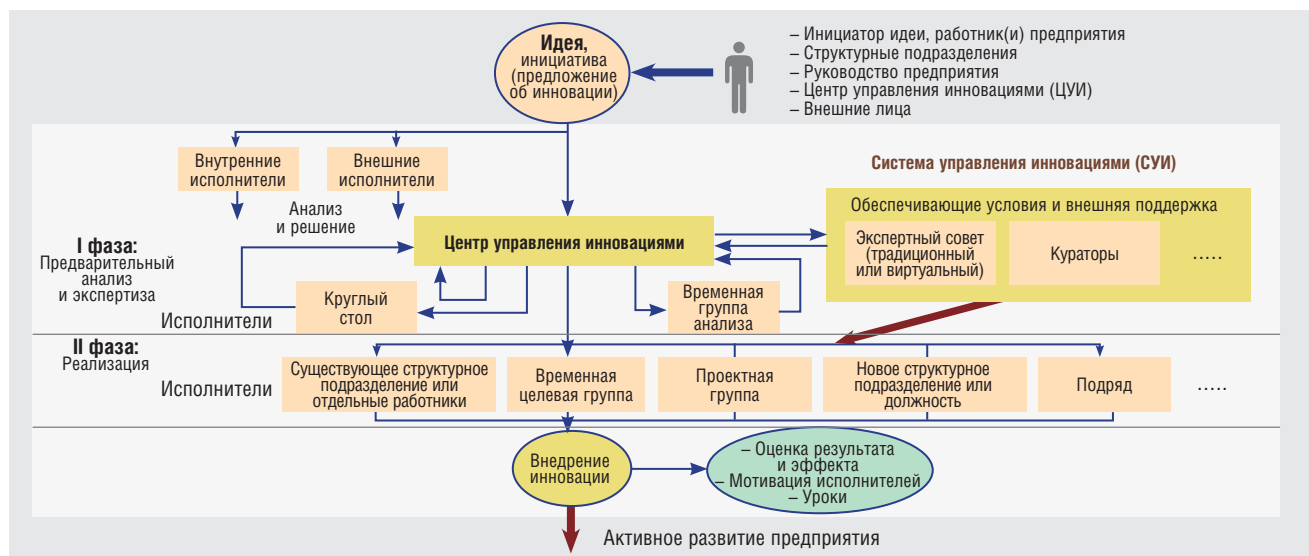


Рисунок 10

Укрупненная процедура (быстрого, многовариантного) продвижения идеи (инновации) на предприятии



6. Мотивация, стимулирование персонала за участие в инновационной деятельности.

7. Создание системы информирования персонала, регулярное проведение разъяснительной работы в коллективе.

8. Создание специального финансового фонда обеспечения инновационной деятельности.

....

14. Регулярное проведение тренингов, обучение персонала умению работать в инновационном режиме.

....

28. Развитие системы внутреннего и внешнего бенчмаркинга (обмена лучшими практиками).

....

Необходимые базовые условия для успешного развития инновационной деятельности

I. *Идеология* — понятно сформулированная и принятая управленческой командой, а в дальнейшем и всем коллективом.

II. *Первое лицо в компании* — его управленческая воля, решительность, мощная включенность, жесткий контроль за исполнением.

III. *Управленческая команда* — поддержка, вовлеченность, единство, солидарность, переход в режим обслуживания.

IV. *Система обеспечения* — специально организованная и эффективная система управления инновационными проектами (СУИП).

Основной вывод: создание на любом предприятии полноценной и эффективной СЧУ в существующих рыночных условиях и конкурентной среде становится необходимым. Многие инновации так

или иначе ориентированы на повышение производительности труда, сокращение непроизводительного времени («белой зоны») пребывания на работе.

Далее в статье кратко раскрывается ряд передовых практик мирового менеджмента, которые актуальны и применимы в российских условиях. Одновременно даны предложения о том, как повысить вовлеченность работников в инновационную деятельность. ❏

ПЭС 21054 / 01.07.2021

Окончание следует

Источники

1. Метод, который опередил свое время [Электронный ресурс] // Строительные СНиПы, ГОСТы, сметы, ЕНиР. URL: <http://snip1.ru/metod-kotoryj-operedil-svoe-vremya/>

2. Порядок применения Щекинского метода совершенствования организации труда, материального стимулирования и планирования (утв. Государственным комитетом Совета Министров СССР по труду и социальным вопросам, Госпланом СССР, Министерством финансов СССР и ВЦСПС 11 апреля 1978 г. № 67-ВЛ) (Извлечение) [Электронный ресурс] // Ассоциация лесопользователей Приладожья, Поморья и Прионежья. URL: <https://www.alppp.ru/law/trud-i-zanjatost-naselenija/trud/145/porjadok-primeneniya-schekinskogo-metoda-sovershenstvovaniya-organizacii-truda-materialnog.html>.

3. 22 января: в Туле всем Союзом изучают Щекинский метод [Электронный ресурс] // Блоги Тульского городского портала Myslo.ru. URL: <https://myslo.ru/club/blog/tajny-tul-skih-ulic-etot-den-v-istorii-goroda/62BI-kq-2kqf90thLGaV1A>.

4. Щекинский метод [Электронный ресурс] // Свой путь. URL: <http://svoy-put.ru/ekonomika/metod-shchekinskogo-kombinata/shchekinskii-metod>.

References

1. *Metod, kotoryi operedil svoje vremya* [A Method Ahead of Its Time]. Stroitel'nye SNiPy, GOSTy, smety, ENiR, available at: <http://snip1.ru/metod-kotoryj-operedil-svoe-vremya/>

2. *Poryadok primeneniya Shchekinskogo metoda sovershenstvovaniya organizatsii truda, material'nogo stimulirovaniya i planirovaniya (utv. Gosudarstvennym komitetom Soveta Ministrov SSSR po trudu i sotsial'nym voprosam, Gosplanom SSSR, Ministerstvom finansov SSSR i VTsSPS 11 aprelya 1978 g. N 67-VL) (Izvlечение)* [Procedure for Applying the Shchekino Method of Improving the Labor Organization, Material Incentives and Planning (Approved by the State Committee of the USSR Council of Ministers on Labor and Social Issues, the State Planning Committee of the USSR, the USSR Ministry of Finance and the All-Union Central Council of Trade Unions on April 11, 1978, No. 67-VL) (Abstract)]. Assotsiatsiya lesopol'zovatelei Priladozh'ya, Pomor'ya i Prionezh'ya, available at: <https://www.alppp.ru/law/trud-i-zanjatost-naselenija/trud/145/porjadok-primeneniya-schekinskogo-metoda-sovershenstvovaniya-organizacii-truda-materialnog.html>.

3. *22 yanvarya: v Tule vsem Soyuzom izuchayut Shchekinskii metod* [January 22: in Tula the Entire Union is Studying the Shchekino Method]. Blogi Tul'skogo gorodskogo portala Myslo.ru, available at: <https://myslo.ru/club/blog/tajny-tul-skih-ulic-etot-den-v-istorii-goroda/62BI-kq-2kqf90thLGaV1A>.

4. *Shchekinskii metod* [The Shchekino Method]. Svoi put', available at: <http://svoy-put.ru/ekonomika/metod-shchekinskogo-kombinata/shchekinskii-metod>.

5. *Natsional'nye proekty: tselevye pokazateli i osnovnye rezul'taty. Na osnove pasportov natsional'nykh projektov, utverzhdenykh prezidiumom Soveta pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii po strategicheskomu razvitiyu i natsional'nykh projektam 24 dekabrya 2018 g.* [National Projects: Targets and Main Results. Based on Passports of National Projects Approved by Presidium of the Council Under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects on December 24, 2018.]. Moscow, 2019, available at: https://www.comnews.ru/sites/default/files/de/docs/informacionnye_materialy-1.pdf.

6. Fattakhov Kh. *Pochemu ne razvivaetsya proizvodstvennaya sistema, ili "Pravil'nyi obraz myshleniya"* [Why Production System is Not Developing or "Correct Way of Thinking"]. Algoritm. Proizvoditel'nost' truda, available at: <https://algoritminfo.ru/pochemu-ne-razvivaetsya-proizvodstvennaya-sistema-ili-pravilnyj-obraz-myshleniya/>

7. Fattakhov Kh. *Kak izbezhat' kargo-kul'ta i vyrastit' "vzroslyuyu" proizvodstvennyuyu sistemu* [How to Avoid a Cargo Cult and to Grow an "Adult" Production System]. Algoritm. Proizvoditel'nost' truda, available at: <https://algoritminfo.ru/kak-izbezhat-kargo-kulta-i-vyrastit-vzroslyuyu-proizvodstvennyuyu-sistemu/>

8. Levchenko S. *Opasnost' sistemnogo sboya natsproekta. Za schet chego povyshat' proizvoditel'nost' truda?* [The Danger of a National Project's Systemic Failure. How to Increase the Labor Productivity?]. IA Krasnaya Vesna, 2020, January, 14, available at: <https://rossaprimavera.ru/article/d0effb59>.

9. Ozdemirov U. *Bez solidarnosti nashu ekonomiku ne spasti* [Our Economy Cannot Be Saved Without Solidarity]. Pravda.Ru, 2020, May, 12, available at: <https://www.pravda.ru/economics/1497669-economy/?path=economics>.

10. Chernyshev D. *K voprosu o realizatsii natsproekta po proizvoditel'nosti v regionakh Rossii* [On the Issue of Implementing the National Project on Productivity in the Regions of Russia]. Algoritm. Proizvoditel'nost' truda, 2021, June, 12, available at: <https://algoritminfo.ru/k-voprosu-o-realizacii-natsproekta-po-p/>

5. Национальные проекты: целевые показатели и основные результаты. На основе паспортов национальных проектов, утвержденных президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г. [Электронный ресурс]. М., 2019 г. URL: https://www.comnews.ru/sites/default/files/de/docs/informacionnyye_materialy-1.pdf.
6. Фаттахов Х. Почему не развивается производственная система, или «Правильный образ мышления» [Электронный ресурс] // Алгоритм. Производительность труда. URL: <https://algoritminfo.ru/pochemu-ne-razvivaetsja-proizvodstvennaja-sistema-ili-pravilnyj-obraz-myshlenija/>
7. Фаттахов Х. Как избежать карго-культы и вырастить «взрослую» производственную систему [Электронный ресурс] // Алгоритм. Производительность труда. URL: <https://algoritminfo.ru/kak-izbezhat-kargo-kulta-i-vyrastit-vzroslyju-proizvodstvennuju-sistemu/>
8. Левченко С. Опасность системного сбоя нацпроекта. За счет чего повышать производительность труда? [Электронный ресурс] // ИА Красная Весна. 2020. 14 января. URL: <https://rossaprimavera.ru/article/d0effb59>.
9. Оздемиров У. Без солидарности нашу экономику не спасти [Электронный ресурс] // Правда.Ру. 2020. 12 мая. URL: <https://www.pravda.ru/economics/1497669-economy/?path=economics>.
10. Чернышев Д. К вопросу о реализации нацпроекта по производительности в регионах России [Электронный ресурс] // Алгоритм. Производительность труда. 2021. 12 июня. URL: <https://algoritminfo.ru/k-voprosu-o-realizacii-nacproekta-po-p/>
11. Хайниш С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения. Из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2014. 704 с.
12. Самохвалов Д. Пять основ эффективности СИБУРА [Электронный ресурс] // СИБУР Сегодня. 2019. № 1/24. С. 26–31. URL: <https://nangs.org/news/industry-media/zhurnal-sibur-segodnya-1-24-2019-pdf-sibur Корп. ценности «СИБУР»>.
11. Khainish S.V. *Menedzhment i biznes v slabostrukturirovannom mire: aktual'nye secheniya, paradoksy, resheniya. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Management and Business in a Semi-Structured World: Actual Sections, Paradoxes, Solutions. From the Management Consulting Experience]. Moscow, Editorial URSS, 2014, 704 p.
12. Samokhvalov D. Pyat' osnov effektivnosti SIBURA [Five Pillars of SIBUR's Effectiveness]. *SIBUR Segodnya*, 2019, no 1/24, pp. 26–31, available at: <https://nangs.org/news/industry-media/zhurnal-sibur-segodnya-1-24-2019-pdf-sibur Корп. ценности «СИБУР»>.
13. Khainish S.V., Tokareva N.Yu. *Upravlenie izmeneniyami i mekhanizmy aktivnogo razvitiya na predpriyatii. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Change Management and Active Development Mechanisms at an Enterprise. From Management Consulting Experience]. Moscow, MNIIPU, 2010, 328 p.
14. Suri R. *Vremya — den'gi. Konkurentnoe preimushchestvo bystroreagiruyushchego proizvodstva* [Time is Money. Competitive Advantage of Fast Response Manufacturing]. Moscow, Binom. Laboratoriya znaniy, 2013, 328 p.
15. Khainish S.V., Klimova E.T. *Benchmarking na predpriyatii kak instrument upravleniya izmeneniyami. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Enterprise Benchmarking as a Change Management Tool. From Management Consulting Experience]. Moscow, Editorial URSS, 2013, 144 p.
16. Khristolyubov S. *Sovremennye metodologii upravleniya proizvodstvom* [Modern Production Management Methodologies]. Khabr — resurs dlya IT-spetsialistov, available at: <https://habr.com/ru/post/234687/>
17. Khainish S.V. *Formirovanie effektivnogo khozyaina na predpriyatii: Delegirovanie polnomochii i otvetstvennosti, 7-orbitnaya skhema razukrupneniya. Iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Shaping an Effective Owner at an Enterprise: Delegation of Authority and Responsibility, 7-Orbit Downsizing Scheme. From Management Consulting Experience]. Moscow, Lenand, 2006, 352 p.
18. Gerchikov V.I. *Motivatsiya, stimulirovanie i oplata truda* [Motivation, Incentives and Remuneration]. Ucheb. posobie. Moscow, GU VShE, 2004.
19. Rampersad Kh.K. *Universal'naya sistema pokazatelei deyatel'nosti: Kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost'* [Universal Performance Indicator Framework: How to Achieve Results Maintaining Integrity]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2004, 352 p.
20. Rampersad Kh.K. *Individual'naya sbalansirovannaya sistema pokazatelei: Put' k lichnomu schast'yu, garmonichnomu razvitiyu i rostu effektivnosti organizatsii* [Individual Balanced Scorecard: The Path to Personal Happiness, Harmonious Development and Growth of Organization's Efficiency]. Moscow, Olimp-Biznes, 2005, 166 p.
21. Averin A.N. *Sotsial'naya politika i sotsial'naya otvetstvennost' predpriyatii* [Social Policy and Social Responsibility of an Enterprise]. Moscow, Al'fa-Press, 2008, 96 p.
22. Luzin A.E. *Sotsial'no otvetstvennoe restruktirovanie predpriyatii: Vvedenie v predmet. (Rus. versiya)* [Socially Responsible Enterprises Restructuring: Introduction to the Subject. (Russian version)]. Mezhdunar. org. truda, Mezhdunar. ucheb. tsentr (Turin, Italiya). B.m., 2001, 237 p.
23. Turkin S.V. *Kak vygodno byt' dobrym. Sdelajte svoi biznes sotsial'no otvetstvennym* [It Seems Beneficial to be Kind. Make Your Business Socially Responsible]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2006, 510 p.