

СИНЕРГИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 336.012.23

Михаил Николаевич Конотопов,
д.т.н., профессор, профессор кафедры
Общего менеджмента и предпринима-
тельства МЭСИ
Тел.: (495) 422-23-98
Эл. почта: konotopovmn@gmail.com

В данной статье рассматриваются основные причины низкой производительности труда на отечественных предприятиях, а также вопросы стандартизации производственных процессов и координации трудовой деятельности сотрудников во взаимосвязи с возможными организационными мероприятиями, направленными на повышение синергии совместной деятельности трудовых коллективов.

Ключевые слова: разделение труда, координация, прямой контроль, синергетический эффект, производительность труда, формализм.

Mikhail N. Konotopov,
Doctorate of Engineering, Professor, Pro-
fessor of the General Management and
Entrepreneurship department, the Moscow
State University of Economics, Statistics
and Informatics
Tel.: (495) 422-23-98
E-mail: konotopovmn@gmail.com

SYNERGY ENTERPRISES AND STANDARDIZATION OF WORKING PRACTICE

This article examines the main causes of low productivity in domestic enterprises, as well as the issues of production processes standardization and the coordination of work in relation to the possible organizational interventions aimed at improving the synergy of workforce joint activities.

Keywords: division of labor, coordination, direct control, synergies, productivity, formalism.

1. Введение

Управленческая синергия связана главным образом с эффектом командной деятельности сотрудников, разделяющих цели своего предприятия. Как известно [1,2,3,4,5] положительный синергетический эффект может быть достигнут при совпадении трех основных факторов:

- опыта и таланта руководителя,
- квалификации подчиненных,
- сильной корпоративной культуры, способной объединить всех сотрудников в единую команду.

Однако неперенным условием высокой производительности труда является глубокое разделение производственной деятельности на ряд простейших операций. Это позволяет широко использовать труд работников низкой квалификации и удешевлять конечную стоимость продукции. Т.е. наблюдается противоречие между необходимостью по-операционной дифференциации трудовой деятельности, обособляющей работников, и необходимостью объединения их в единую команду. Поэтому наряду со стандартизацией бизнес-процессов необходимо на системной основе проводить эффективные мероприятия по координации и объединению трудовой деятельности работников в единое целое.

2. Организационные аспекты координации трудовой деятельности

Ещё в 18 веке А. Смитом была показана связь разделения труда и его производительности.

Принцип разделения труда, наряду с научно-техническим прогрессом, стал основой мировой промышленной революции и развития капитализма. Он нашел широкое и повсеместное использование во всех сферах человеческой деятельности.

Однако глубокое разделение труда, особенно на промышленных предприятиях имеет свою обратную сторону. У работников, выполняющих ограниченное число однообразных операций, на которые разбивается весь технологический процесс создания товаров или услуг организации, размывается или теряется общая цель деятельности всей организации. Обособление деятельности мешает формированию единой команды, деятельность которой направлена на достижение единой цели. Это в свою очередь снижает синергию совместной деятельности сотрудников предприятия, которую можно оценить через производительность труда работников организации.

То же самое касается административного разделения труда менеджеров предприятия.

Объединение усилий работников предприятия по достижению общей цели обеспечивается за счет системы координации деятельности организации. При этом чем больше число непосредственных участников трудовой деятельности по производству товаров и услуг, тем выше значение роли координации.

Ещё в начале прошлого века основателями классической школы менеджмента Ф. Тейлором и А. Файолем, а также автором теории бюрократии М. Вебером эта проблема решалась с помощью внедрения в практику менеджмента трех основных принципов:

Прямого контроля за действиями подчинённых с помощью скалярной цепи управления, обеспечивающей единство распорядительства, а также введением соответствующих характеру деятельности работников норм управляемости.

Внедрением элементов научной организации труда, обеспечивающих стандартизацию и нормирование всех видов производственной деятельности и обучение работников приёмам работы, соответствующих этим стандартам.

Внедрением формального закрепления за менеджерами конкретного набора обязанностей на каждом уровне иерархической лестницы в соответствии с принятым в организации административным разделением труда.

Таблица 1.

Сравнение производительности труда в родственных отраслях деятельности отечественных и зарубежных организаций

Компания	Страна	Количество магазинов в 2012 году	Выручка за 2012 год, \$ млн	Численность персонала, человек	Выручка на одного сотрудника, \$ тыс.
AEON Co., Ltd.	Япония	4600	61 907,27	91 646	675,50
Wm Morrison Supermarkets PLC	Великобритания	475	28 655,89	62 227	460,51
Metro AG	Германия	2200	88 195,59	288 107	306,12
The Kroger Co.	США	3575	96 751,00	343 000	282,07
Groupe Auchan S.A.	Франция	1400	57 458,60	269 000	213,60
Wal-Mart Stores, Inc.	США	4000	469 162,00	2 200 000	213,26
Лента	Россия	59	3 663,30	20 000	183,17
Tesco PLC	Великобритания	6200	98 062,29	537 777	182,35
O'кей	Россия	85	3 910,00	23 000	170,00
7-Eleven, Inc.	США	7200	4 470,50	27 866	160,43
X5 Retail Group	Россия	3802	16 370,80	109 000	150,19
ГК Дикси	Россия	1568	4 900,70	35 000	140,02
99 Cents Only Stores	США	300	1 531,70	12 800	119,66
Магнит	Россия	7075	14 955,40	185 000	80,84

На этих основополагающих принципах классической школы менеджмента построено большинство отечественных и зарубежных предприятий.

Однако сравнение производительности труда в родственных отраслях деятельности отечественных и зарубежных организаций показывает наше значительное отставание. Даже если исключить те отрасли, в которых такое положение вызвано технологическим отставанием, всё равно результаты сравнения выглядят удручающими. Так по данным McKinsey производительность труда в России в розничной торговле составляет 31% от уровня США. Иллюстрацией данной картины служит таблица 1 [1].

На наш взгляд подобный разрыв связан с недостаточным внедрением в деятельность сетевых торговых предприятий эффективной стандартизации трудовых процессов, отсутствием целостной системы обучения персонала стандартным операциям и действенной системы корпоративной культуры.

Непонимание руководителями отечественных фирм необходимости создания специальных аналитических структур и организационных механизмов для решения этих задач, широко применяемых на западе, не дает в полной мере использовать синергию трудовой деятельности своих работников, выражающуюся в значительном повышении производительности труда.

Остановимся на более подробном рассмотрении этих ключевых моментов.

3. Реализация основных способов повышения производительности труда

3.1. Стандартизация трудовых процессов

Её использование наиболее целесообразно в структурных подразделениях предприятий, непосредственно создающих товары или услуги. Для осуществления стандартизации требуются специалисты-технологи, обладающие высокой квалификацией, позволяющей в деталях моделировать технологию создания товаров и услуг. Результатом их деятельности могут быть, например, технологические карты и маршруты для каждого исполнителя работ. Объединить усилия для достижения общей цели трудовой деятельности можно с помощью эффективного прямого контроля согласно норм управляемости со стороны линейных менеджеров и, по возможности, внедрением командной работы, обогащающей монотонный, однообразный труд исполнителей. Здесь вполне уместно использование советского опыта бригадной работы.

Для стандартизации работы линейных менеджеров весьма перспективным может явиться использование ERP-систем, на технологическом уровне обеспечивающих единообразие и стандартизацию управленческой деятельности. Причем чем крупнее сфера деятельности организации, тем более значительна роль подобных систем в согласовании и объединении усилий сотрудников организации.

3.2. Обучение работников стандартным навыкам трудовой деятельности

Оно должно осуществляться применительно к выделенным для них операциям трудового процесса. Раньше эти задачи решались системой специального профессионального образования, которая в 90-е годы прошлого века прекратила свое существование. Одинаковые стандартные трудовые навыки сотрудников позволяют им ощущать себя единой трудовой командой.

3.3. Действенная корпоративная культура способна устранить вышеуказанные издержки разделения труда в организации за счет формирования философии организации, объясняющей смысл деятельности работников. Кроме того, за счет формирования и внедрения в сознание (а лучше в подсознание) работников нужных организации морально-этических ценностей. При укоренении на уровне подсознания эти морально-этические ценности выступают эталонами «правильного» поведения сотрудников в соответствующих бизнес-процессах. Разделение большинством работников морально-этических ценностей организации является неременным условием получения положительного синергетического эффекта в виде повышения производительности труда. Решение данной задачи требует наличия соответствующего специалиста-координатора в службе управления персоналом. Возможный алгоритм и структура деятельности организации, направленные на улучшение коорди-



Рис. 1.

нации работников и повышение энергии их деятельности, показаны на рисунке 1.

Из спортивной и тренинговой практики известно, что для формирования у человека навыков, усвоенных на уровне подсознания и доведенных до автоматизма, достаточно 20–30 тренировок, длительностью примерно по 1 часу. Поэтому поставленная задача, системно реализуемая хотя бы на еженедельных служебных совещаниях с поощрением (наказанием) сотрудников, соответствующих (не соответствующих) формируемым нормам, вполне достижима.

При проведении данной деятельности уместно вспомнить так называемую теорию ограниченной рациональности, предложенную известным американским ученым в области искусственного интеллекта Г. Саймоном. Применительно к формируемым у сотрудников морально-этическим ценностям она заключается в формировании ограниченного набора этих самых ценностей, которые и определяют рациональный набор стереотипов их поведения в организации. Наиболее эффективное число морально-этических ценностей должно быть ограничено оперативной емкостью головного мозга человека. Как установил американский психолог Д.Миллер, человек одновременно

может держать в своём сознании от 5 до 9 образов, в среднем 7. Естественно предположить, что общая картина корпоративной культуры складывается в сознании сотрудников из этих самых 7 базовых ценностей. Значительное превышение данного объема затруднит целостное восприятие корпоративной культуры организации.

Руководство данным процессом должно быть под пристальным контролем одного из ответственных топ-менеджеров организации.

Примером успешного внедрения подобных мер в отечественных условиях могут служить сеть предприятий фирм «Ашан», «Метро» и т.д.

4. Заключение

Повышение производительности труда отечественных предприятий возможно осуществить одновременно внедряя:

- стандартизацию всех технологических и бизнес-процессов в сочетании с эффективным прямым контролем за деятельностью работников,
- корпоративную культуру, формирующую из трудового коллектива единую команду, слаженно работающую для достижения главной цели деятельности предприятия.

Для осуществления этой задачи необходимо в организационную

структуру управления предприятия включить необходимых специалистов и наделить их соответствующими полномочиями и системой коммуникационных связей.

Литература

1. Д. Мамедова. Лучше меньше // Журнал «Коммерсантъ / Секрет Фирмы» – 2013 – №7.

2. М.Н. Конотопов. Определение рационального состава товарного ассортимента фирмы с учетом конкурентных рисков // Научно-практический журнал «Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО». – 2012. – №3.

3. М.Н. Конотопов. Выбор оптимального многокритериального управленческого решения // Научно-практический журнал «Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО». – 2012. – №3(2).

4. М.Н. Конотопов, Н.Д. Корягин, В.А. Лисичкин. Теория организации. – М.: МЭСИ, 2009.

5. Л.С. Леонтьева, В.И. Кузнецов, М.Н. Конотопов и др. Теория менеджмента. – М.: Юрайт, 2013.

References

1. D. Mamedova. Less is better // Zhurnal «Kommersant / Sekret Firmy». – 2013. – №7.

2. M.N. Konotopov. Definition of rational structure for the company's product portfolio in view of the competitive risks // Nauchno-prakticheskij zhurnal «Ekonomika, statistika i informatika. Vestnyk UMO». – 2012. – №3.

3. M.N. Konotopov. Selection of the optimal multi-criteria management // Nauchno-prakticheskij zhurnal «Ekonomika, statistika i informatika. Vestnyk UMO». – 2012. – №3 (2).

4. M.N. Konotopov, N.D. Koryagin, V.A. Lisichkin. Organization Theory. – M.: Mesi, 2009.

5. L.S. Leonteva, V.I. Kuznetsov, M.N. Konotopov, etc. The theory of management. – M.: Yurayt, 2013.