

8. Искосков М.О. Развитие персонала в условиях реализации инновационного проекта // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – №2. – с. 28–31.
9. Миносян А.А. Роль интеллектуальных ресурсов в обеспечении инновационного развития предприятия // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 67–70.
10. Исаева С.С. Развитие интеллектуального капитала - стратегическая задача при переходе к «экономике знаний» в России // Актуальные проблемы экономики и права. 2009. № 2. С. 22–27.

INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE MODERN ORGANIZATION

© 2012

L.F. Berdnikova, candidate of economical science, assistant professor of «Accounting, the analysis and audit»

Togliatti State University, Togliatti (Russia)

Keywords: innovative organization development; human resources; intellectual potential

Annotation: in the article the essence of the intellectual potential is investigated. The value of the intellectual potential in the innovative development of the organization is determined. The concepts of «intellectual potential of the employee» and «intellectual potential of the organization» are clarified.

УДК 65.01

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ПЕРСОНАЛОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

© 2012

К.Ю. Бурцева, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации»
Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

Ключевые слова: производительность труда; система сбалансированных показателей; личная система сбалансированных показателей; искусственный управленческий интеллект.

Аннотация: Исследованы проблемы эффективного управления персоналом и выявлены причины тормозящие процессы развития и процветания предприятий. Установлено влияние коллективного мышления на производительность труда. Предложена последовательность разработки личной системы сбалансированных показателей и форма личной системы сбалансированных показателей, в которой отражены показатели для сотрудника, их расчетная формула, фактическое и целевое значение во взаимосвязи с показателями организации и подразделения. Рекомендована к внедрению система искусственного управленческого интеллекта, благодаря которой повышается производительность труда и конкурентоспособность российских компаний.

На современном этапе развития отечественные предприятия имеют ряд серьезных проблем, связанных с эффективностью управления и рациональностью использования ресурсов, причем данные проблемы носят комплексный характер и зависят не только от внутриорганизационного микроклимата, но и от

экономико-политической ситуации, как внутри страны, так и за ее пределами. Подтверждением этого является положение России в мировом рейтинге конкурентоспособности компаний – 101-е место, данные предоставлены Всемирным экономическим форумом (World Economic Forum).

Конечно, у каждого отечественного предприятия есть свои специфические проблемы – наличие долгов, старое изношенное оборудование, дефицит кадров и т.д. Но существуют и общие проблемы, присущие всем российским компаниям: отсутствие дисциплины, низкая исполнительность, несоблюдение инструкций, брак, работа «спустя рукава», медленное освоение новых технологий и оборудования и т.д. В связи с этим уровень производительности труда в российских компаниях остается крайне низким, его необходимо поднять минимум в четыре раза по всем отраслям. «... а в некоторых отраслях нужно не четырехкратное, а десяти- и даже двадцатикратное увеличение производительности труда» – неоднократно заявляло руководство страны.

Производительность труда в России до 30 раз ниже уровня Евросоюза и США, такие данные приводятся в Министерстве экономического развития РФ. Если сравнивать Россию с Европой и Азией в конкретных отраслях, то, например, в судостроении отечественные компании на производство одной тонны водоизмещения тратят в 3 раза больше времени, чем в Южной Корее. Производительность в банковской рознице отстает от аналогичного показателя в ведущих странах в 10 раз. У ОАО «АВТОВАЗ» производительность труда в 27 раз ниже, чем в компании «Ford».

Еще в середине прошлого века производительность труда в Японии была в 10 раз ниже, чем в США, и уже в настоящее время они несомненные лидеры. Данные положительные тенденции в Японии весьма интересны как с научной, так и с практической точки зрения, но прежде чем приступать к оптимизации и реорганизации работы отечественных предприятий с использованием международных технологий, необходимо разобраться в сущности и причинах, тормозящих процессы развития и процветания предприятий.

Согласно многочисленным исследованиям производительность труда персонала российских предприятий составляет не более 50 % от потенциально возможного уровня. И это без учета производительности оборудования. Отсюда следует, что компании выплачивая персоналу 100 % заработной платы, взамен получают менее 50 % отдачи. В результате ежегодные потери каждой организации составляют свыше половины всего годового фонда оплаты труда. С учетом социальных налогов эти потери еще выше [3, с. 38].

С научной точки зрения объяснение данному феномену еще в прошлом веке дал зарубежный ученый Ф. Тейлор: «вместо того, чтоб прилагать все усилия для максимального возможного повышения своей выработки работник сознательно стремится работать так мало, как только может, делая не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки... если бы он всеми силами стремился к возможному повышению своей выработки, то за это его товарищи-рабочие отнесли бы к нему крайне недружелюбно....» [7]. Данное утверждение свидетельствует о том, что в основе всей трудовой деятельности лежит коллективное мышление и основная доля рабочего коллектива не стремится работать лучше, так как это в первую очередь может вызвать нарекания со стороны коллег и в дальнейшем повлечь увеличение плана. Таким образом, проблема повышения производительности труда является одной из ключевых на отечественных предприятиях, а ее решение требует глубокой проработки не только с технической точки зрения, но и рассмотрению данного вопроса с психологической точки зрения – понимания коллективного мышления.

Роль сотрудников в перспективном развитии предприятия с разной степенью детализации изучалась и доказывалась как отечественными, так и зарубежными учеными. Р. Каплан и Д. Нортон особенно выделяя важность общей компетентности персонала и ориентации на постоянное улучшение, предложили использовать в рамках системы сбалансированных показателей такой аспект как обучение и развитие (Learning and growth/Employeees).

П.Р. Нивен отмечает, что система сбалансированных показателей подчеркивает важность инвестирования не только в традиционные области, например в оборудование и НИОКР, а в развитие своей инфраструктуры – в работающих, системы, процессы, – если она хочет достичь в высшей степени амбициозных долгосрочных финансовых целей [1].

Система сбалансированных показателей (ССП) согласовывает интересы сотрудников на различных уровнях иерархии организации путем направления их внимания на одни стратегические цели и один и тот же набор показателей. Следует отметить, что такое согласование выполняется явно, путем разработки СПП для подразделений и сотрудников на основе системы сбалансированных показателей всей организации (рисунк 1).

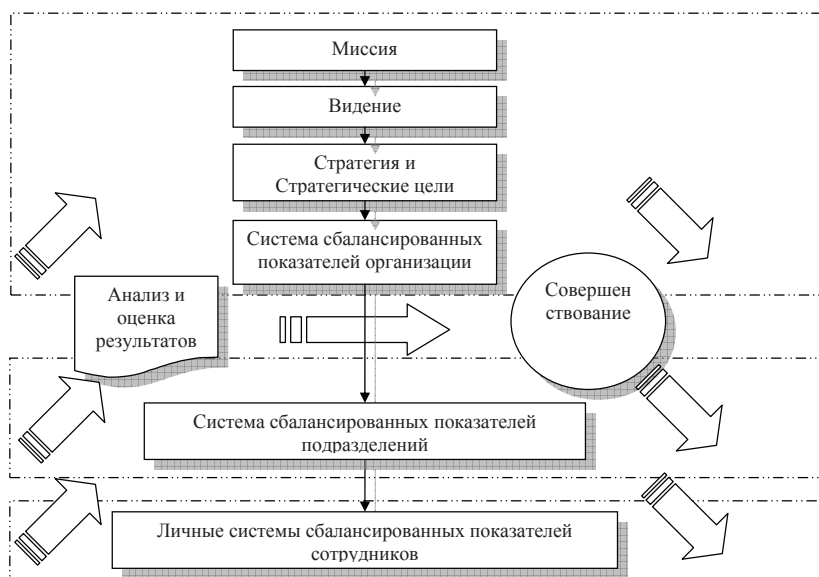


Рис. 1. Согласованность разноуровневых систем сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей показывает, есть ли в организации подготовленные и заинтересованные сотрудники (аспект «развитие и обучение»), эффективны ли операционные процессы (аспект «внутренние бизнес-процессы»), довольны ли клиенты (аспект «клиенты»). Положительные опережающие показатели приводят к высокой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе, а выявление отрицательно сказывающихся на деятельности предприятия показателей способствует разработке мер по их устранению [4, с. 89].

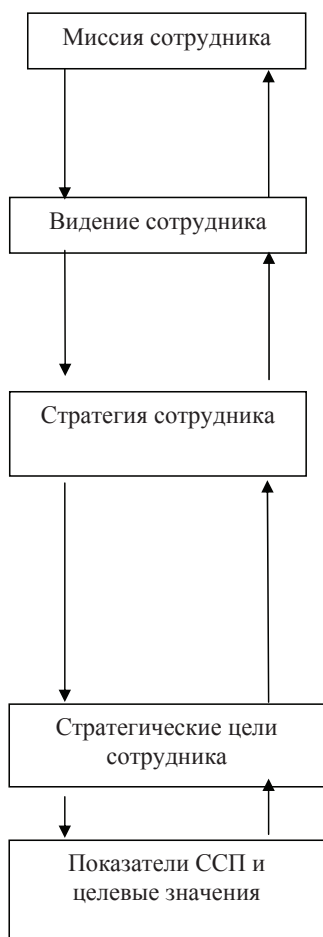
Существенный вклад в развитие теории сбалансированного управления предприятием внес голландский специалист Хьюберт К. Рамперсад. Созданная им Универсальная система показателей деятельности довольно сложна, но одним из ее ключевых компонентов этой системы является личная ССП. Поэтому весьма интересен его подход к применению методики ССП в области личного развития сотрудников организации. В систему входят также и организационная ССП, которая существует

в организации наряду с личной. Две сбалансированные системы показателей (личная и организационная) должны быть взаимосвязаны.

Как отмечает Х. Рамперсад, личная система сбалансированных показателей включает в себя личное видение, миссию, ключевые роли, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия по совершенствованию. Данная система показателей подразумевает непрерывное совершенствование индивидуальных навыков и поведения, она акцентирует внимание на благополучии человека и его общественных достижений [2, с. 26].

Как видно из рисунка 1, после разработки системы сбалансированных показателей организации и подразделений осуществляется определение личной системы сбалансированных показателей для каждого сотрудника, согласованной с соответствующими системами показателей подразделений, в которых работает сотрудник.

Последовательность разработки личной системы сбалансированных показателей представлена на рисунке 2.



Кто я в организации?

Как моя жизненная философия согласуется с философией организации, в которой я работаю? Каковы наши общие стремления? Каковы мои ключевые компетенции и чем они могут быть полезны в достижении целей организации?

К чему я стремлюсь?

Какими ценностями и принципами я руководствуюсь? Чего я хочу достичь? Какие идеи я отстаиваю? Во что я верю? Каковы мои идеалы? Насколько мои личные цели и ценности могут быть реализованы в данной организации?

Какую тактику я выберу для достижения намеченных целей? Что определяет мой личный успех? Какие факторы, отраженные в моей миссии, моем видении, существенны для решения моих личных задач? Как я могу достичь моих индивидуальных целей? Какие действия по самосовершенствованию мне необходимо выполнить, чтобы их достичь? Как я смогу оценить по результативности своей деятельности, что обучаюсь непрерывно?

Каких индивидуальных результатов я хочу достичь?

Каких измеримых долгосрочных личных результатов, согласованных с целями организации, я хочу достичь?

Как я могу количественно оценить результаты своей деятельности?

Как сделать мои индивидуальные цели измеримыми? Каких целей я должен достичь? Каковы целевые значения?

Рис. 2. Последовательность разработки личной системы сбалансированных показателей.

В таблице 1 предложена форма личной ССП, в которой отражены миссия, видение, стратегия и стратегические цели организации, а также миссия, видение, стратегия, стратегические цели, показатели ССП организации и подразделения, где работает сотрудник. В личной ССП также устанавливаются показатели ССП для сотрудника, их расчетная формула, фактическое и целевое значение этих показателей во взаимосвязки с показателями ССП организации и подразделения (см. табл. 1).

Каждый сотрудник организации составляет свою личную (индивидуальную) систему сбалансированных показателей, этот процесс служит составной частью ежегодно проводимого планирования результатов. При обсуждении личной ССП менеджер (непосредственный руководитель) и сотрудник определяют, каких результатов (профессиональных целей, плановых показателей и задач, связанных с общеорганизационной системой показателей) ему следует достичь в течение года, чтобы реа-

лизовать цели команды, подразделения и всей организации в целом. Личная система сбалансированных показателей представляет собой отправную точку в процессе профессионального роста человека и одновременно служит частью квалификационных характеристик отдельного сотрудника. С одной стороны, она должна соответствовать желаемым профессиональным достижениям. С другой стороны, она должна быть увязан с квалификацией человека (его знаниями, опытом, навыками и поведением).

Разработанная на данном уровне иерархии система сбалансированных показателей позволяет при оценке всех показателей работника делать выводы о производительности труда, эффективности работы, удовлетворенности условиями труда, что, в свою очередь, имеет прямое отношение к оценке всей производственной деятельности предприятия и позволяет разрабатывать меры по её оптимизации.

Таблица 1. Рекомендуемая форма личной системы сбалансированных показателей.

Миссия организации										
Видение организации										
Стратегия организации										
Стратегические цели организации										
Аспект	Миссия сотрудника	Видение сотрудника	Стратегия сотрудника	Стратегические цели сотрудника	Показатель ССП предприятия	Показатель ССП подразделения	Показатель ССП сотрудника	Расчетная формула	Фактическое значение	Целевой показатель
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Следует отметить, что система сбалансированных показателей включает в себя также и систему мотивации сотрудников для реализации единой стратегии. Показатели ССП являются основой для расчета вознаграждения и особенно выделяют важность командной работы. Данная система показателей помогает усилить интерес сотрудников к реализуемым долгосрочным целям организации. В таком случае и реализация стратегии становится всеобщей повседневной работой, каждый осознает свою роль и имеет стимул выполнять свои обязанности вовремя и хорошо.

Но в разных организациях свое уникальное коллективное мышление, как и у каждой нации свой особенный менталитет. К тому же уровень эффективности работы организации в большей степени зависит от специфики коллективного мышления и уникальности менталитета.

Менталитет (фр. *Mentalité*, нем. *Mentalität* от позднелат. *mentalis* — умственный) — в традиционном значении «менталитет» синонимичен слову «ментальность» и подразумевает (как правило, в социологических контекстах) тот или иной «склад ума», то есть устойчивые интеллектуальные и эмоциональные особенности, присущие тому или иному индивиду (обычно как представителю некоторой социальной группы) [6].

Таким образом, каждый сотрудник организации «привносит» в коллектив особенности своего национального менталитета и за счет этого формируется коллективное мышление.

Например, на предприятиях Германии наблюдаются высокие темпы роста прибыли, производительности

и качества труда, а это в первую очередь связано с особенностями национального менталитета (педантичностью, исполнительностью, организованностью и дисциплинированностью). В Японии, Южной Корее, Сингапуре, Китае коллективное мышление очень рационально, в трудовых коллективах установлена дисциплина, исполнительность и высокая организованность, персонал уважает свой менеджмент и точно следует их указаниям в интересах всей организации в целом.

Сотрудники российских предприятий весьма изобретательны, им свойственен творческий подход к решению поставленных задач, они мыслят оригинально и нестандартно, но очень часто в рамках трудовых отношений работники не выполняют установленные правила и инструкции, дисциплина и исполнительность зачастую на низком уровне. И эти проблемы не связаны с отдельными работниками, они зависят от трудовых коллективов в целом и их организационной культуры. А значит, причину этих проблем следует искать в особенностях коллективного (группового) мышления, в особенностях национального менталитета. Если коллектив не настроен на эффективную работу, то, используя методы коллективного давления, он будет всячески препятствовать любому сотруднику организации работать продуктивно. Поэтому бесполезно мотивировать каждого работника в отдельности, пока коллектив не желает продуктивно работать. Отсюда следует, что повысить эффективность организации возможно лишь тогда, когда весь коллектив начнет мыслить в одном направлении, когда коллективное мышление будет нацелено на рост эффективности компании.

Для решения обозначенных проблем предприятий России наряду с системой сбалансированных показателей предлагается также использовать искусственное коллективное мышление, которое поможет его целенаправленно преобразовать.

Общеизвестно, что понятие «искусственное» подразумевает собой такие свойства объекта, которые появляются не естественным путем, то есть все искусственное создается действиями человека. Поэтому если по своему изначальному состоянию коллективное мышление не соответствует задачам организации, то его необходимо преобразовать, дать ему новые, полезные для предприятия свойства.

После преобразования коллективного мышления российские коллективы начинают мыслить в русле интересов своих организаций. Новое коллективное мышление, с новыми рациональными свойствами, становится искусственным, так как оно специально создано человеком для решения определенных задач. В результате получается Искусственный коллективный интеллект, который начинает мыслить совершенно по-другому, в новом заданном направлении – в направлении экономической эффективности организации. А так как искусственный коллективный интеллект создан для эффективного управления организациями, он назван Искусственным Управленческим Интеллектом (ИУИ). Созданный Искусственный Управленческий Интеллект является Искусственным интеллектом в полном смысле этого слова. Он соответствует не только понятию “искусственный” (целенаправленно созданный человеком), но и понятию “интеллект”, т.к. основа его – природное коллективное мышление группы людей [5].

Использование в организациях ИУИ приводит к появлению новой организационной культуры, формированию более целесообразной модели поведения и новых взаимоотношений в коллективе.

Вся организация начинает работать на качественно новом уровне: повышается дисциплина и исполнительность персонала; приказы и распоряжения руководителей начинают исполняться; организация становится полностью управляемой, процесс управления многократно упрощается; у руководителей высвобождается время для решения стратегических задач компании.

Применение искусственного управленческого интеллекта в рамках системы сбалансированных показателей помогает наиболее эффективно совмещать интересы работника, работодателя и собственника при соблюдении определенных основных принципов и правил, заложенных в базе этих двух систем. В основе данных систем заложен принцип совпадения целей и интересов организации и каждого работника. Взаимодополняя друг друга, обозначенные системы направлены на изменение несовершенной системы трудовых отношений. Сотрудники выполняют возложенные на них функции и видят в этом свой непосредственный интерес, они думают и действуют в одном направлении – в направлении общей выгоды. Путем более рационального управления персоналом, может быть изменена и организационная культура в организациях.

Задача обозначенных систем состоит в обеспечении высокого уровня производительности, качества труда, производственной и исполнительской дисциплины на каждом рабочем месте по средством рационального регулирования трудовых взаимоотношений. Принципы регулирования трудовых отношений представлены на рисунке 3.

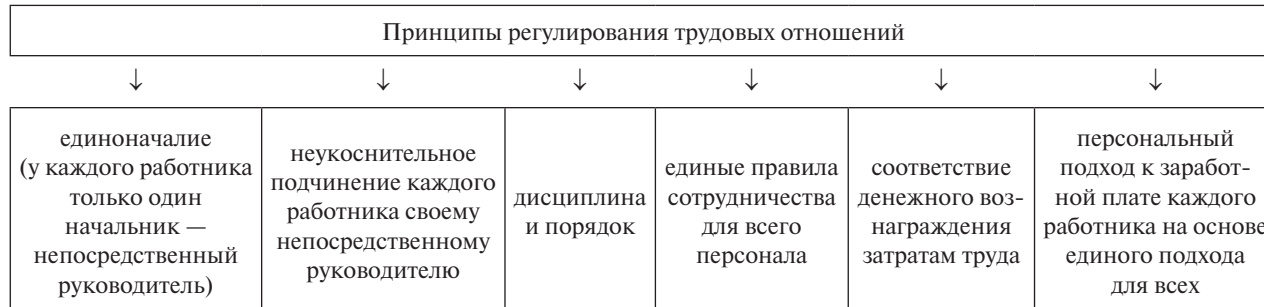


Рис. 3. Принципы регулирования трудовых отношений, влияющие на производительность труда.

Следует отметить, что внедрение системы искусственного управленческого интеллекта и системы сбалансированных показателей необходимо осуществлять параллельно с разработкой и установлением четкой и прозрачной системой комплексного управления организацией. Основные элементы системы управления организацией, которые являются основой ведения бизнеса, и их характеристики следующие:

- прозрачная система планирования и бюджетирования;
- проработанная организационная структура предприятия;
- положения о подразделениях и должностные инструкции персонала;
- штатно-должностное расписание;
- карта формирования документооборота на предприятии, регламент ввода информации в систему учета, график документооборота;
- классификаторы всех документов по типам и видам, альбомы унифицированных форм документов для каждого подразделения и рабочего места организации (первичных и отчетов).

Построенная наиболее оптимальным образом система управления организацией должна отвечать на вопросы: кто, что, как и когда должен делать для достижения поставленных целей и задач.

Внедрение системы искусственного управленческого интеллекта и системы сбалансированных показателей занимает от 6 месяцев для небольших организаций, до года и более – для предприятий с многотысячными коллективами. В это время требуется не только внедрить эти модели, но и адаптировать их к специфике предприятия, то есть провести индивидуальную настройку. Одновременно происходит реорганизация системы управления организацией, она становится все более ориентированной на текущие потребности предприятия и потенциал его будущего роста.

Преимущества внедрения предложенных систем в организациях представлены в таблице 2.

Таким образом, чтобы повысить производительность труда и конкурентоспособность российских компаний весь коллектив каждой организации должен начать мыслить в одном направлении, в направлении повышения её эффективности, а этого можно добиться путем внедрения современных систем управления.

Таблица 2. Преимущества внедрения системы искусственного управленческого интеллекта и системы сбалансированных показателей.

Преимущества	
Система искусственного управленческого интеллекта	Система сбалансированных показателей
1	2
повышается дисциплина и исполнительность всего персонала	увеличивается скорость прохождения информации, все процессы становятся прозрачными
приказы и распоряжения исполняются точно и в поставленные сроки	процесс управления многократно упрощается, у руководителей высвобождается время для решения стратегических задач компании
весь коллектив начинает мыслить в одном направлении – повышении эффективности предприятия	открывается возможность успешного внедрения всех остальных новаций в управлении, модернизации оборудования и технологий
наблюдается поступательный рост производительности и качества труда	постоянно измеряется, анализируется и оптимизируется деятельность всей организации
повышается мотивация работников	информация, доступная для работающих организаций всех уровней
формируется новая организационная культура	наличие обратной связи по вопросам стратегии организации
издержки сокращаются	
прибыль возрастает	

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. – М. : Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
2. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с
3. Современная система управления организациями // Саквож СВ. – 2011. – сентябрь – С. 38–39.
4. Фридаг, Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт ; [пер. с нем. М. Реш]. – Москва : Омега-Л, 2006. – 267 с.
5. Искусственный управленческий интеллект <http://www.ami-system.ru/science>
6. Свободная энциклопедия Википедия <http://ru.wikipedia.org>
7. Тейлор Ф.У. “Принципы научного менеджмента” http://ergdrth.ru/rudelwiv/menagment/tejlор_f_u_principyu_nauchnogo_menedzhmenta_uchebnik.html

MODERN MECHANISMS OF BUSINESS MANAGEMENT, PERSONNEL AND LABOUR PRODUCTIVITY

© 2012

K.U. Burtseva, candidate of economic sciences,
associate professor of the chair «Management of organization»

Keywords: labor productivity; balanced scorecard; individual balanced scorecard; artificial administrative intelligence.

Annotation: Article is devoted to consideration the main problems of personnel effective management and the reasons braking the enterprises developments. Influence of collective thinking on labor productivity is established. The author is offering the sequence of drawing up and a form of individual balanced scorecard. The author recommended the system of artificial administrative intelligence which helps to raise labor productivity and competitiveness of the Russian companies.