

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ОТ СТАТИСТИКИ К ОСМЫСЛЕНИЮ



АЛЕКСЕЙ
ЮРЬЕВИЧ
РОГАТКИН

главный редактор

Выдающийся советский статистик А.Л. Вайнштейн, который провел в местах заключения по необоснованному обвинению без малого четверть века, почти сразу после реабилитации защитил докторскую диссертацию. Этот факт он прокомментировал так: «Конечно, в лагере я деградировал, но и экономическая наука в это время тоже не стояла на месте». К сожалению, «не стоит на месте» она и сейчас, в результате глубинное понимание сути ряда социально-экономических понятий оказалось во многом утраченным.

Возьмем производительность труда. Чаще всего она трактуется как простая дробь, в числителе которой — выпуск, а в знаменателе — численность работников. Такое упрощенное понимание породило ряд несуразностей, которые, к моему немалому удивлению, всерьез обсуждаются некоторыми профессионалами.

Вот лишь три из них. **Первая:** «рост производительности при отсутствии спроса может привести к тому, что дополнительно выпущенная продукция окажется нереализованной». **Вторая:** «задача повысить производительность может мотивировать руководство сокращать персонал и тем самым увеличить безработицу». **Третья:** «оплату труда сотрудников нужно жестко увязывать с их индивидуальной производительностью». Вспоминая слова Деминга о статистическом мышлении, сказал бы так: в подобных рассуждениях есть только *статистика*, но нет *мышления*.

Во-первых, производительность труда — это не просто количественная метрика, а сложное явление, выражающееся в способности работников создавать *добавленную* ценность для клиента. И если дополнительно выпущенная продукция не представляет ценности для потребителей, *не оплачивается* ими, то ни на экономический результат, ни на производительность труда она никак не влияет.

Во-вторых, «повышение» производительности за счет сокращения численности персонала — лишь имитация результата путем лукавого манипулирования количественными данными. Ведь *реальная* ценность при этом не создается, как правило, она даже уменьшается, так что в действительности имеет место не рост производительности труда, а ее снижение.

В-третьих, стремление увязать величину оплаты труда с индивидуальной производительностью — типичное управленческое заблуждение сродни практике наказаниям сотрудников за ошибки. Допустим, выработка одного из них в какой-то момент оказалась ниже средней. Но почему? Связано ли это с его *особыми* ошибками или с *общими* дефектами системы? Какова ее *динамика* в сравнении с другими работниками? Отлажено ли оборудование? Стабильно ли качество сырья? И вообще, находится ли процесс в состоянии *статистической управляемости*? Ведь без этого ни о каком управлении качеством и производительностью не может быть и речи!

Мудрецы предостерегают: бойся своих желаний! Добавил бы к этому: в особенности желания управлять на основе нечетких целей, неструктурированных методов и упрощенных количественных метрик. Иначе есть серьезный риск рано или поздно получить результат, противоположный ожидаемому. А рост производительности и эффективности при этом останется только на бумаге.

Искренне надеюсь, что все сказанное не имеет к вашей организации никакого отношения!



МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА®

международный ежемесячный журнал
для профессионалов в области качества
основан в 1969 г.



УЧРЕДИТЕЛИ

Общероссийская общественная организация
«Всероссийская организация качества»



Общество с ограниченной ответственностью
«Рекламно-Информационное Агентство
«Стандарты и качество»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

А.Ю. Рогаткин

ШЕФ-РЕДАКТОР

А.И. Анискин

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Н.Р. Варфоломеева

Корректор Л.Г. Насонова

Разработка макета Н.С. Зуева

Дизайнер Н.В. Максимова

Иллюстрация на обложку О.Ю. Дунаева

Тел. редакции: (495) 771 6652

E-mail: avtor@mirq.ru, mmq@mirq.ru

www.ria-stk.ru

ИЗДАТЕЛЬ

ООО «РИА «Стандарты и качество»

Председатель совета директоров Н.Г. Томсон

Генеральный директор С.С. Антонова

E-mail: secret@mirq.ru

Главный редактор издательства Т.В. Киселева

Директор по развитию бизнеса А.И. Анискин

Тел.: (495) 988 0689, E-mail: a.aniskin@mirq.ru

ОТДЕЛ ПРОДАЖ (ПОДПИСКА)

Начальник отдела О.В. Абрамова

Менеджер С.Н. Черемухина

Тел.: (495) 258 8436

E-mail: podpiska@mirq.ru

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА, РЕКЛАМЫ И PR

Начальник отдела А.И. Колесников

Менеджеры В.М. Агаджанов, Г.Л. Смирнова

Тел.: (495) 771 6652 доб. 2

E-mail: market@mirq.ru

ПОЧТОВЫЙ АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

115280, Москва, ул. Мастеркова, д. 4

Дата выхода в свет 10.08.2023.

Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Плановый тираж 4550 экз.

Общая аудитория номера: 15470 человек.

Цена свободная. Заказ 333720.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47088 от 24.10.11

выдано Роскомнадзором

Отпечатано в типографии ООО «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2023

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.

Перепечатка только с разрешения редакции.

Используемые изображения: www.istockphoto.com

16+

№ 8 / 2023

Миссия
журнала «ММК» —
содействовать
стремлению
к совершенству,
предоставляя
информацию
о методах
его достижения

ЖУРНАЛ

«Методы менеджмента качества»
включен:

- в Российский индекс научного цитирования
- в Университетскую библиотеку Online

Цифровой идентификатор объекта
DOI: 10.35400

Редакционно-экспертный совет



М.В. ЕКАТЕРИНИН

председатель редакционно-экспертного совета, генеральный директор Института технического регулирования, стандартизации и сертификации (ИТРСИ), председатель координационного совета Всероссийской организации качества (ВОК), заместитель председателя ТК 076 «Системы менеджмента», эксперт конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества, канд. экон. наук



К.В. АНДРЕЕВА

начальник управления по развитию производственной системы ООО «Центр корпоративных решений»



И.З. АРОНОВ

профессор МГИМО (У), советник генерального директора ФГБУ «РСТ», академик Академии проблем качества, член Международной гильдии профессионалов качества, д-р техн. наук



В.Я. БЕЛОБРАГИН

заместитель главного редактора журнала «Стандарты и качество», академик Академии проблем качества, д-р экон. наук



З. БЛУВБАНД (ИЗРАИЛЬ)

академик Международной академии качества (IAQ), президент Международной гильдии профессионалов качества, PhD



С.М. ГОЛДОБИН

главный научный руководитель ПАО НПО «Искра», заведующий кафедрой Пермского национального исследовательского политехнического университета, д-р техн. наук



В.Г. ДЕНИСОВА (ЧЕХИЯ)

исполнительный директор International Productivity Academy



Б.А. ИТКИН

аудитор органа по сертификации «Русский Эксперт», независимый эксперт в области систем менеджмента, канд. экон. наук



В.А. КАЧАЛОВ

советник генерального директора ООО «Интерсертифика-ТЮФ», академик Академии проблем качества, сеньор-аудитор TÜV International Certification, канд. социол. наук



В.Н. КОЗЛОВСКИЙ

заведующий кафедрой Самарского государственного технического университета, д-р техн. наук



Э.В. КОНДРАТЬЕВ

профессор Пензенского госуниверситета архитектуры и строительства, академик Академии проблем качества, член Международной гильдии профессионалов качества, д-р экон. наук



А.В. КУДРЯШОВ

эксперт VELT Group, преподаватель ООО «ТМС РУС», канд. техн. наук



В.А. ЛАПИДУС

академик Международной академии качества (IAQ), генеральный директор ГК «Центр «Приоритет», д-р техн. наук



Л.Н. ЛЕТЧФОРД

начальник управления качеством Госкорпорации «Росатом»



Л.Н. МОРОЗОВ

начальник службы качества ГУП «Московский метрополитен», заместитель председателя ТК 150 «Метрополитены»



Л. ПАПИЧ (СЕРБИЯ)

директор Исследовательского центра Communications in Dependability and Quality Management, PhD



В.В. ПШЕННИКОВ

генеральный директор и ведущий консультант ООО «ТиПиЭм-Центр»



М.И. РОЗНО

главный специалист ГК «Центр «Приоритет», член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук



Ю. РУЖЕВИЧУС (ЛИТВА)

профессор Вильнюсского университета, член Международной гильдии профессионалов качества, PhD



Л.Е. СКРИПКО

профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Lead auditor — Lead trainer IRCA QMS, д-р экон. наук



Н.Г. ТОМСОН

председатель совета директоров ООО «РИА «Стандарты и качество», член правления Всероссийской организации качества (ВОК), канд. техн. наук



И.И. ЧАЙКА

советник генерального директора Ассоциации по сертификации «Русский Регистр», академик Академии проблем качества, официальный представитель РФ в ISO/TC 176, канд. экон. наук



И. ШЕПС (ИЗРАИЛЬ)

председатель Комитета по разработке стандартов по системам менеджмента Института стандартов Израиля, PhD



В.Л. ШПЕР

академик Академии проблем качества, член ASQ, ASA и ENBIS, канд. техн. наук



Р. ЭРБЕ (ФРАНЦИЯ)

независимый эксперт в области качества, член Международной гильдии профессионалов качества

Опубликованы следующие документы:



ISO 30405:2023

Менеджмент человеческих ресурсов.
Руководящие указания по набору персонала

ISO 30434:2023

Менеджмент человеческих ресурсов.
Распределение рабочей силы

ISO/TS
30437:2023

Менеджмент человеческих ресурсов.
Показатели обучения и развития

СОДЕРЖАНИЕ



Производительность труда: выбор цели, диагностика средств



АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Самойлов Ю.Н. «Производительность труда — это только один из индикаторов конкурентоспособности»

8



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Щербинин В.О., Королёв Ф.Ю., Цвиркунов Д.И. Диагностика эффективности бизнеса: от сокращения потерь к точкам роста

14



ОПЫТ ПРЕДПРИЯТИЙ

Зырянов И.В., Кондрашов А.И., Шалатова О.Н., Решетников С.В. Процессная модель оценки результатов организационных изменений

22



ИССЛЕДОВАНИЯ

Национальный проект «Производительность труда»: промежуточные итоги в зеркале статистики

30



ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Шашков В.В., Рыжков М.Б., Грачев А.Н. Как и зачем улучшать процессы, если в них «все хорошо». Часть 2. Анализ и совершенствование технологического процесса

32

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ: НОЧУ ДПО «УМСЦ» — 2-я с. обложки; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 13, 28, 51, 57, 63, 3—4-я с. обложки. Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Лестница узнавания — один из экономически эффективных инструментов маркетинговой стратегии

39



ВОЗВРАЩАЯСЬ К НАПЕЧАТАННОМУ

Шпер В.Л. Огромный секрет анализа данных: о чем забыл рассказать Дональд Уилер

40



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Гулати А., Бирнат Р. Искусственный интеллект: революция в менеджменте качества?

46



АУДИТ СМК: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Руководство по вопросу применения чек-листа.
Документ Группы аудиторских практик по ISO 9001 от 13.01.2016

52



УПРАВЛЕНИЕ: ВЕКТОР РАЗВИТИЯ

Белобрагин В.Я. Ученый, профессор, генерал армии качества: к 100-летию со дня рождения Александра Владимировича Гличева

54



КЛАССИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Гличев А.В. Предел или плацдарм развития? Размышления о будущем систем качества

58

ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ на журнал «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» вы можете:

• НЕПОСРЕДСТВЕННО В НАШЕМ ИЗДАТЕЛЬСТВЕ

сайт: https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/ e-mail: podpiska@mirq.ru тел.: **+7 (495) 771 6652 доб. 1**

а также в подписных агентствах:

• ЭЛЕКТРОННЫЙ КАТАЛОГ ПОЧТЫ РОССИИ «ПОДПИСНЫЕ ИЗДАНИЯ»

сайт: podpiska.pochta.ru
индексы: **П1009 (6 мес.)**
ПО575 (12 мес.)

• ООО «ПРЕССИНФОРМ»

сайт: <http://presskiosk.ru>
e-mail: press@crp.spb.ru,
podpiska@crp.spb.ru
тел.: **+7 (812) 337 1624**

• ООО «УРАЛ-ПРЕСС»

сайт: <http://www.ural-press.ru>
e-mail: coord@ural-press.ru
тел.: **+7 (495) 789 8636**