

**Стенограмма сессии Комитета по эффективному производству и  
повышению производительности труда на ежегодном  
предпринимательском форуме «ОПОРЫ РОССИИ»  
«Малый бизнес – национальный проект!»**

Дата проведения сессии: 23.10.2018 года

Место проведения: г. Москва

Ведущий спикер:

Дмитрий Владимирович Пищальников,  
вице-президент "ОПОРЫ РОССИИ", председатель Комитета "ОПОРЫ РОССИИ" по  
производительности труда, руководитель экспертной группы по национальному проекту  
"Производительность труда и поддержка занятости"

Д.В.Пищальников:

В паспорте национальной Программы по производительности труда достаточно слабо, основной упор, который они делают – это на консалтинг. В чем суть консалтинга? Прошу всех спикеров и участников присоединиться к работе экспертного совета в Государственной Думе, потому что площадок по обсуждению производительности труда практически нет. И, если мы с вами будем хотя бы с профессиональной точки зрения с ними разговаривать, у них на сегодняшний день нет ни научного куратора, ни понимания проблемы. Губанов Сергей Семенович, который присутствовал в экспертном совете в этот раз, он сказал следующее, что первое, из всех докладов он резюмировал, люди которые занимаются Программой и реализуют повышение производительности труда в стране, не совсем понимают и разбираются в этом вопросе. А второе, что он сказал, точнее – совсем не разбираются и не понимают. Что предлагает сегодня Министерство экономического развития? Они предлагают консалтинг, который будет проводиться Федеральный центр компетенций: два консультанта приходит на предприятие на три месяца, делают образцовый участок, в этот момент зарождается какая-то группа из сотрудников предприятия и, эта группа потом должна сделать так, чтобы всё предприятие стало современным, инновационным. Идеи научной организации труда, Toyota production system, давайте по-русски, научная организация труда, вдруг, проникнет во все отрасли и сферы и, в каждую секунду рабочего времени будут сокращены все потери, белого времени не будет и, будет рост добавленной стоимости, будет рост производительности труда. Не учтен совершенно вопрос первый – культурный и, в самой Программе повышения производительности труда и поддержке занятости сразу же... Наш народ очень умный и мудрый. Что значит поддержка занятости? Сейчас мы повысим



производительность труда, значит, сократим людей. Кто будет это поддерживать на предприятиях? Никто.

Второе – без модернизации, без новых станков и оборудования и новых технологий...можно, конечно, за счет научной организации труда сделать первые скачки, но оборудование тоже нужно и, в Программе это не учтено никак. 150 млрд рублей возвратных кредитов под 1% годовых, которые обещаются уже ну лет...сколько то...это очень мало, нужно минимум 2 триллиона. И, причем, зачем это брать деньги и напрямую финансировать предприятия, когда можно на эти деньги субсидировать процентную ставку. И тогда банки сами будут давать, банки должны выступить операторами, потому что банкам тоже на сегодня проблема, кого финансировать, не понятно.

Третий момент, никак не освещается вопрос пропаганды. Сегодня у руководителей и собственников самая большая проблема – это вовлечение трудовых коллективов. Как руководитель может сегодня вовлечь трудовой коллектив, когда люди наши, умные люди, причем 70 лет нам объясняли, что всю прибавочную стоимость забирает капиталист, а противоречие между трудом и капиталом, которое выражается в том числе, в таком несправедливом распределении заработной платы, интересы рабочих, руководства и собственников противоречат друг другу. Как можно объяснить, что мы все в одной лодке? Никак. Поэтому нужна поддержка государства не только информационная, но и материальные и конкретные стимулы должны быть. Краткосрочные и долгосрочные, например, одним из стимулов предлагается сделать: если человек отработал 10 лет на предприятии, давал рационалистические предложения, получил значок «заслуженный рационализатор», или «заслуженный работник научной организации труда», при выходе на пенсию, ему платится пенсия 70 тысяч рублей. Это как стахановцы были. Должны быть такие вещи, чтобы люди понимали свою выгоду – зачем им это делать? Но не все у нас верят в пенсию, это долгосрочная перспектива. Нужны и краткосрочные перспективы: кубки губернатора, кубки президента, призы, денежные вознаграждения, подарки, автомобили, это всё нужно сделать. В Программе никак это не учтено. Итак, получается, что у нас кроме повышения квалификации сотрудников 10 тысяч предприятий, нет ничего. Напоминаю, что в экономике у нас работает активных экономических членов 200 тысяч предприятий, организаций, индивидуальных предпринимателей. Из них, средних и крупных 40 тысяч предприятий. И, если мы с вами посмотрим на те 10 тысяч предприятий, которые предлагается взять в Программе, это не просто мало, это мизер. Это очень не похоже на национальную Программу, это похоже на локальное повышение квалификации на предприятиях, которым повезло, повезёт вступить в Программу. Вот, эта такая у нас небольшая тема по обсуждению Паспорта национальной Программы.

Очень важный вопрос – зачем вообще повышать производительность труда? Надо это делать или не нужно? Какие у нас с вами мнения? Давайте обсудим. На взгляд специалистов, повышение производительности труда, это рост добавленной стоимости, выпуск конкурентоспособной продукции и последующая продажа, вытеснение иностранных компаний с российского рынка, выход на экспорт, вот что дает рост производительности труда. И, увеличение бюджетной части позволяет увеличить расходную часть: финансирование в науку, в социальные проекты. Для профессионалов, для специалистов этот вопрос вообще не вызывает никакого сомнения. Удивляет упорство Министерства экономического развития и других, скажем активных участников процесса в том, что никак не связано повышения производительности труда и валовый внутренний

продукт. Почему эти 2 показателя не связаны между собой, это тоже большой вопрос. Два этих больших вопроса предлагаю сегодня обсудить, высказать своё мнение. И, начнем, наверное, с первого. Нужна ли нам производительность труда? Зачем нужна? Прошу, Сергей. Представляйтесь, пожалуйста.

Сергей Листьев, Российская академия народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ:

Дмитрий, спасибо большое за тот тон, который вы задали. Я хотел бы свое мнение разделить на 2 части. Первое, я хотел бы, может быть не сразу поговорить о том, нужна ли нам рост производительности, а столько о том, что в России нет исследования, посвященного производительности. Если сейчас посмотреть какие то данные, базовые, что препятствует сейчас росту производительности, нужна ли она. У нас практически нет комплексных, обширных исследований в этой теме. И, я считаю, одним из недостатков Программы, что у нас нет изначально аналитической базы, изначально. То есть фактически мы не знаем, каково сейчас состояние обобщенных данных, не знаем причины какие то, исследования не проводились. Вот, одно из предложений, с которым я хотел бы выступить, если будет ещё возможность скорректировать национальную Программу, поработать в этом направлении, это провести хороший анализ, аналитика, подключить научное сообщество, профессиональное. Для того, чтобы мы провели массированное, глубокое исследование темы. Потому что этого нет сейчас, мы не можем оперировать какими-то не объективными данными.

Второе, поскольку вы задали вопрос по производительности. В России немножко странная ситуация. Мы должны стимулировать предприятия для того, чтобы они повышали производительность, немножко странно. Знаете, это агитировать пчел больше собирать мёд. И, для меня ситуация слегка непонятна. Потому что если сейчас подойти к руководителю любого предприятия и спросить, нужно ли тебе повышать производительность? Я очень удивлюсь, если какой - то предприниматель или руководитель скажет: «нет, не надо, у меня в этой области всё нормально». И для меня это загадка, честно говоря, вопрос о повышении производительности отчасти риторический. Я уверен, что из 100 руководителей, которых мы спросим, 99 ответят, что есть проблемы в этой области. Но с чем я согласен, производительность должна, куда-то уходить, утилизироваться. Например, я сейчас работаю с предприятием военно-промышленного комплекса, мы там реализуем комплексную программу повышения производительности и, как бы странно это ни звучало для ВПК это не очень выгодно, расценки предприятия ВПК идут от трудозатрат. Они снижают трудозатраты, у них снижается выручка от реализации. Потому что гос оборон заказ основан на этом принципе. У меня такой странный вопрос и, он абсолютно обусловлен. По крайней мере, в одном секторе нашей экономике, по крайней мере, очень большом. Получается, что действительно снижение производительности не является приоритетом, т.к. приводит к снижению их выручки.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое за ваше высказывание, немного прокомментирую. Первое, исследования по производительности хоть какие-то есть и, все крупнейшие консалтинговые компании об этом заявили. Отставание по производительности в пределах по отраслям колеблется от 200 до 400%. В 2-4 раза, есть отрасли, где 10,15 и 40

раз отставание по производительности. Этот факт никем не оспаривается, что производительности труда в стране гораздо ниже.

С.Ликке:

Абсолютно с вами согласен, но при этом, смотрите, у нас методик этих западных компаний она не прозрачна. У меня вопрос, не насколько мы отстаем, что тоже очень важно

Д.В.Пищальников:

Давайте зададим формат. У нас будет дискуссия, сейчас подойдет Юля Урожаева, она, к сожалению, задерживается, это советник министра экономического развития. И, мы с вами сейчас, пока время наше пошло, должны его продуктивно использовать и, формат предлагаю такой: слово – говорим, высказываемся, делаем главные выводы из своего высказывания, несколько тезисов. Потом это осуждаем. Я сейчас комментирую что. Первое, какие бы ни были методики, они всё равно исследуют примерную область. И, не важно, в дюймах, в сантиметрах. Примерно отставание в производительности труда понятно и, оно в разы, там ошибиться сложно. Если бы мы с вами считали доли процента, то я бы с вами сразу согласился, а когда мы считаем 10-ки, сотни и 1000%, тут ошибиться невозможно и, это факт. Россия отстает по производительности труда по данным ЦБ. Блы с докладом в ЦБ, докладывал руководству и, что услышал после 2-ух часового доклада в ответ: «90% российских предприятий не эффективны и ЦБ удивляется, почему они не уходят с рынка. И, скажем так, говорят, что для оздоровления российской экономики нужно, чтобы 90% предприятий ушло с рынка. Потому что они не производят конкурентоспособную продукцию. Первый показатель, данные, как минимум есть у ЦБ. И вот они их озвучивают. Второе, 80% собственников предприятий хотят продать бизнес в России. Это вторая вещь, потому что не можем конкурировать. Мы сегодня не выдерживаем конкуренцию. Следующий вопрос, что делать? У нас 2 варианта. Либо мы начнем развивать свои предприятия и создадим нормальную промышленность и экономику. Либо мы должны закрыть 90% наших предприятий и запустить иностранные компании. Я прошу высказаться на эту тему Михаила Калинина.

М. Калинин:

Уже обозначены темы и, на самом деле, я бы хотел сразу начать с предложения. Почему? Потому что рамки временные не позволяют по-настоящему подискутировать с коллегами. Со многими вещами согласен. Хочу обратить внимание на следующее, для начала чтобы запустить процесс повышения производительности труда, нужно понять зачем это нужно. Обратите, пожалуйста, внимание, очень важный указ Президента майский. И, там посыл касающийся всего этого роста производительности труда. Это говорит о том, что, я процитирую: «повышение уровня жизни граждан, создание комфортных условий для их проживания и т.д.», т.е. я хотел предложить, что когда на уровне гос-ва мы начнем говорить не просто о повышении производительности труда, но и о повышении качества жизни. У нас слово «качество», мы из лексикона выбросили и заменили, почему то производительностью труда. Хотя те специалисты, которые занимаются производительностью труда, прекрасно знают, что само уже по себе повышение качества приводит к повышению производительности. Соответственно, если



на уровне гос-ва будет выдвинута, как национальная идея – повышение качества жизни каждого, тогда это всё можно будет развернуть в программы, которые будут работать, в том числе и на повышение производительности труда.

И второй аспект, нужно говорить не о повышении производительности труда, а о повышении эффективности работы предприятий. Т.е. все показатели любых программ, проектов, должны быть сфокусированы на показателях: качество, стоимость, время поставки. Если таким образом будут поставлены задачи, приоритеты на уровне гос-ва, тогда эта программа заработает. А теперь представьте, если на гос-ом уровне будет сказано, если мы через 5 лет, к 2024 году, реализовав все эти цели и задачи Президента, выйдем на уровень жизни, например, Норвегии, Швеции, Финляндии. То каждый гражданин поймет, зачем же ему вовлекаться в работу по этой программе или по этому проекту. Т.е. это такой посыл, он должен быть наверху.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое за комментарий. Я достаточно давно занимаюсь производительностью труда. Уже скоро будет, перешагнул 20-летний рубеж. На практике 18 лет. И с органами гос власти работаю уже порядка 10 лет и, являюсь инициатором национального проекта по повышению производительности труда. Национальная Программа то, что состоялось. Это не оспаривается никем, ни Министерством эконом развития и, тот указ Президента, который есть от 2018 года он, по сути, в чем то, дублирует указ от 2012 года. Т.е. Президент поставил задачу не в этом году. Впервые в 2012 году было закреплено в указе №596. Согласен с тем, что производительность труда нужно связать с качеством жизни. Обязательно. Но я не согласен с тем, что нужно говорить только про эффективность. Нужно говорить про производительность труда, эффективность, качество жизни. Почему нужно давать такую широкую формулировку? Потому что за последние 25 лет мы в этом вопросе получили безграмотность у большого количества руководителей, собственников, трудовых коллективов. И, в том числе, у людей, сотрудников, работающих в гос власти. Когда мы говорим какой то понятный термин, например, слово «самурай», у нас откладывается в голове образ. Когда говорим «капуста» у кого-то возникнет «деньги», у кого-то «овощ». А когда мы говорим «производительность труда» возникает очень много ассоциаций у людей. Поэтому с точки зрения экспертов и науки, мы всё таки должны объяснить сегодня нашим исполнительным и законодательным органам, что производительность труда, эффективность и качество жизни, плюс с учетом нашей нац. культуры и нашего языка. В английском языке слово «management» понятно к какой отрасли у относится, у нас «управление», как к управлению комбайном, женой, управлению кухонным комбайном и управление предприятием. Поэтому мы должны с вами с научной точки зрения, с точки зрения специалистов конкретизировать и четко направлять нашу гос-ую машину в эту сторону. Поскольку понимаю этого вопроса и компетенций в этом вопросе нет, вы знаете, что многим сотрудникам в гос власти не помешал бы опыт работы на предприятии. Совсем бы не помешал. Я поддерживаю Сергея Ликке. То, что было высказано. У нас противоречивая система мотивации, абсолютно. И, когда мы говорим, что производительность труда должна быть выгодна собственникам, руководителям





предприятий. Все скажут: «Да, конечно нам нужна производительность труда». Давайте посмотрим, что люди говорят и, что они делают. По факту, на 95% предприятий, да больше скажу – 99% никто не зан-ся применением современных методик. Современные методики есть. Все руководители читали методики Toyota, Гастева читали, читали Тейлора. И что толку? Кто применяет? Никто. И поэтому сегодня система настроена на что? Больш-во предприятий и предпринимателей мыслят как? Я вложил деньги, должен откачать максимум с предприятия, конвертировать их в иностр.валюту и вывести за границу. Это первый вариант, когда есть прибыль у предприятия. Второй вариант, «я свожу концы с концами». Какая научная организация? Какие инвестиции? У меня времени нет у специалистов зан-ся этим. И поэтому функция производительности труда должна быть априори заложена: сокращение всех издержек, повышение эффективности, повышение качества, повышение конкурентоспособности. Она сегодня никак не реализуется на уровне предприятий. От слова «совсем», никак не реализуется. И больш-во Кайдзен методик, Лин методик – это просто имитация деятельности. А что такое научная организация труда и повышение производительности – это философия компании, этим нужно зан-ся 24 часа в сутки всему предприятию. С того момента, как вы приняли решение и до тех пор, пока предприятие живо. Нельзя остановить этот процесс ни на секунду, никогда. Этот процесс постоянный. Потому что любой производственный процесс можно улучшить, любые издержки можно пересмотреть, сократить, применить новые технологии. Я передаю слово Алексею Баранову, несколько слов скажите, пожалуйста, на заданную тему.

А.Баранов:

Доброе утро, спасибо Дмитрий Владимирович и «Опора России», что пригласили. Тема важная. Что мы в последнее время слышим с телевизора? Пенсионная реформа, рост цен, всё напрямую связано с производительностью. Заработать на пенсию можно и текущей численностью. Если производительность поднять в 2-4 раза, пенсии хватит всем. При любой демографической ситуации. Растут цены от того, что многие бизнесы в России не эффективны. Почему бизнесы в России не эффективны? Структура экономики полугосударственная в такой структуре, в частности, в оборонно-промышленном комплексе никому не нужно, если только большой начальник вдруг очень захотел и требует. Немного таких начальников, Росатому вот повезло на какое то время. Первый шаг, который здесь надо делать постепенно разгосударствлевать экономику с тем, чтобы на производительность труда возник спрос. Сейчас этого спроса нет, он очень узкий. Потребность в росте производительности, современных методик приоритеты примерно у 20-30% руководителей. 90% скажут «да», но каждый день распределяя, чем заняться ну только 20% будут уделять приоритет только этому, 80% будут по другому. Такова структура экономики. Она позволяет выживать таким бизнесам за счет мер гос поддержки. Надо отменять все гос поддержки, т.к. это способ скрывать неэффективные бизнесы. Таким образом, нужно показать бизнесу, почему это важно. Можно очень долго пропагандировать, пока структура экономики такова, ничего не сделаешь. Показав пример, нужно подать пример самим гос компаниям, чтобы они сверху и, не только гос компании, но и в органах власти началось обучение не только по бронетранспортерам скакать, что нам по телевизору иногда показывают, а действительно, к станкам, 5С, визуализация, ТРМ, вот это было бы гораздо полезнее. Научить, как быстро научить сотни



тысяч отечественных предприятий. То, что у нас в Программе заложено, это капля. Капля в море, она эффекта не даст. Если и делать пилотные предприятия, то делать их ядром тотального всеобуча, вокруг которого будет проходить массовый, как когда то насаждался, всеобуч. Платформы для этого есть, и программы, и специалисты, и ВУЗы начинают готовить. Требовать и стимулировать, что требуется, как от ребенка: научить, показать почему важно, требовать и признавать успехи. С точки зрения требовать и стимулировать двумя руками голосую за предложение Опоры, когда предлагается включить налоговые льготы предприятиям, которые наращивают производительность труда качественно. Не просто людей на улицу выставляют, а с учетом этих аспектов. Т.е. требовать, стимулировать, признавать успехи. Допустим, угадайте, кто в Корее вручает национальную Премию по производительности? Президент страны. В России существует уже пять лет Кубок по производительности имени Алексея Гастева. Однажды, на протяжении 5 лет пришлось через такие тернии пройти, чтобы Михаил Дворкович через 33 запроса в тот же день, мы не были уверены будет ли он вручать, или учатсоввать в присуждении этого кубка. То одни говорят «мы ни при чем, то другие», протоколы, в общем...госу-ву эти институты признания не нужны, но существует уже 5 лет единственный в России общественный институт признания лучшего опыта в сфере повышения производительности труда. Там сотни экспертов разных компаний, 5 соревновательных практик, конкурс проектов, конкурс пропаганды производительности, чемпионаты по производительности, кубок Гастева с аудитами на предприятиях, которые проводят три независимых эксперта из трех разных компаний, где полностью исключена коррупция и подтасовка фактов. Были попытки, закончились очень смешно.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое за ваше выступление. На правах ведущего всё-таки прокомментирую. Наша задача сегодня, Юлия Валерьевна, так понимаю, задерживается серьезно, представляю, что она пропустит такой большой кусок дискуссии. Думаю, она будет ошарашена реакцией, так как мы уже с вами раскачались и, ей будет непросто. Немного прокомментирую, тезис первый «гос-во поддерживает неэффективные предприятия», абсолютно правильно делает. Везде в мире гос-ва всегда поддерживают своим предприятия. Точка. Почему это важно. Потому что предприятия решают социальную задачу. Гос-ва всегда поддерживают, например, в Японии крупнейших своих производителей. Начиная, с Mitsubishi, заканчивая Toyota. Гос-ва поддерживают в Америке, в Германии, все крупнейшие корпорации. В период кризисов всегда поддерживают. Потому что в сегодняшней капиталистической глобальной экономике кризисы неизбежны. Если вы не будете поддерживать свои предприятия, вы создадите себе гораздо больше проблем. Второй тезис. Кто первый выгодоприобретатель от предприятия? Государство. Вы ещё не получили прибыль, гос-во получило налоги. Поэтому хотим мы или не хотим, поддерживая этот тезис, гос-во обязано и должно поддерживать свои предприятия. Как в Европе, Америке делают вплоть до прямой раздачи: субсидии раздают, чтобы они выжили, закрывают их дыры. В чем претензия к нашему Правительству опять? Как часто бывает в России, идею извратили, поддержали не так, как надо. Мы не против того, чтобы поддержали. Поддерживайте правильно, за эффективность. Поэтому Алексей, абсолютно верное замечание, что в экономике сегодня поддержка никак не связана с ростом эффективности и производительности. По сути,



сегодняшняя поддержка усиливает неэффективность, её нужно менять. Мы этот тезис обязательно внесем и, Юлии Валерьевне предложим. Что сегодня предлагается сделать? В том паспорте Программы, что есть, учтен опыт 30-х годов. По сути, призыв Президента Путина Владимира Владимировича был услышан не правильно, без учета современных реалий. Когда Гастев делал свою реформу центральный институт труда и, по всей стране одновременно были созданы центры повышения квалификации, там проблемы мотивации и вовлечения пролетариата в этот вопрос не было вообще никакой. Сегодняшняя методика, технология повышения квалификации через центры компетенций Росатому потерпит фиаско. Почему? Потому что просто повышение мотивации и освоение методов не даст роста производительности труда. Методику нужно не просто знать, её нужно применять. Поэтому к тому, что делает сегодня Федеральный центр компетенций. Кстати, я не согласен с названием. Потому что центр компетенций отвечает за компетенцию. А везде в мире сделаны центры производительности, которые отвечают за производительность. Эту методику нужно добавить стимулами, пропагандой, вовлечением. К сожалению, я вынужден констатировать факт, мы как специалисты должны быть реалистами. Фамилия Гастева 99% людей не известна. Вообще никак. Петр Щедровицкий про него говорит, много про него говорят и, только узкие специалисты знают его фамилию. Обращусь к залу, кто знает, кто такой Гастев, поднимите руки, ну вот 10% зала. Если мы с вами перейдем на большую аудиторию и зададим тот же вопрос. Гастева знают очень немногие, поэтому, когда вы говорите Гастев, это не понятно. Поэтому мы должны назвать «Премия за рост производительности, эффективности» и, потом добавить в него фамилию Гастева. Например, подраздел какой-то сделать для специалистов. Это будет правильно. И, конечно, когда у нас начинают реагировать фед.органы испол-ой власти? Когда Президент приедет на конкурс производительности, когда он сам лично вручит грамоты и призы, когда эти люди получают не прото грамоты, а когда их дети поедут в «Артек», когда их дети получают какие-то бонусы, деньги, сертификаты на обучение. Когда будет и материальное стимулирование, в том числе. Но это мы уже переходим к частностям, к реализации Программы. Предлагаю сделать в качестве конкретных предложений, которые мы предложим Министерству эконом.развития, который как главный оператор. Ну, и затем, моё предприятие Краснокамский завод металлических сеток, мы повысили, по последним данным, с 2009 по 2018 год, в 5,85 увеличилась производительность труда. Ну, практически 600%. Т.е. производительность труда может расти. Мы вступили в Программу, предложенную сегодня Правительством. И, чем это закончилось? Ко мне стали приезжать экскурсии, отвлекают меня от рабочего времени, у меня украли 4-ех специалистов, переманили по производительности труда. Я хочу вам сказать, что сегодняшняя технология дублирования, возвращивания лучших практик потерпит фиаско. Большинство предприятий закроются и, не будут показывать. Один раз уташат специалистов, второй раз и, результат будет такой. Нужно делать чуть-чуть по-другому. Мы с вами давайте это в узкой группе обсудим и предложим. Должно быть: пропаганда, стимулирование, обучение. И, в ВУЗах обязательно должна быть гос-ая программа, т.к. ВУЗы сегодня коммерческие. На свой страх и риск никто таких специалистов готовить не будет. Потому что в списке профессий, которые будут востребованы к 2030 году, я ни в одном анализе не увидел специалиста по научной организации труда или по бережливому производству. Представьте, парень или девушка 17-ти лет выбирают профессию. Кто пойдет учиться на





этот факультет? Никто. Сегодня в России, данные точно абсолютно представлены 1800 специалистов по бережливым технологиям, по научной организации труда, из них 1000 работает в гос корпорациях, 800 на свободном рынке. А потребность в таких специалистах, на каждом предприятии нужно минимум 2. Как минимум 200 тысяч человек нужно в экономику специалистов по научной организации труда сегодня. Поэтому, как эта задача будет решаться без создания спроса? Ответ один- никак. Эта задача в рамках существующей парадигмы, который предлагает федер. орган исполнит. власти она не имеет решения. И, мы, к сожалению, теряем драгоценное время. Хотя та низкая база по отставанию по производительности труда, которая у нас сегодня есть, это является огромным потенциалом для роста предприятия России, которое может из неэффективного стать эффективным. Мы все можем начать зарабатывать денежные средства. Для этого нам нужна правильная поддержка и вмешательство гос-ва в этот процесс. Почему гос-во должно вмешаться? Потому что рыночная экономика за 25 лет в РФ эту задачу не решила. Почему рыночная экономика не решила? Потому что этот вопрос не только экономический, как Сергей Ликке сказал, вроде выгодно, почему не решается? Этот вопрос экономико-социокультурный. А социокультурные вопросы это вопросы гос-ва. Я даю слово Олегу Новикову, пожалуйста, прошу вас, выскажитесь.

О.Новиков:

Доброе утро, я представляю две части: образование, Высшую школу инноваций и, тот самый консалтинг, который здесь называли в негативном плане. В плане консалтинга мы концентрируемся на определенной отрасли, которая в отличие от других, как раз базируется на малых и средних предприятиях. Поскольку Опора России, эта как раз отстаивать права именно малых и средних предприятий, мы занимаемся именно с ними. Это деревообрабатывающая и мебельная промышленность. Это промышленность возникла с нуля, на обломках того, что было в советское время. Это совершенно не похоже на то, как выглядят другие отрасли. Поэтому мы работаем с чистым рынком, рыночными отношениями. Я хотел бы развернуть дискуссию в другую сторону в связи с этим. Дело в том, что такое отношение, что нужно вовлекать рабочих, нужно объяснить людям, как нужна производительность. Немного напоминает отношение к бизнесу, как к неполноценному, не совсем умному. Это не совсем так. Бизнес сам понимает, что ему выгодно и не выгодно. И моё понимание той помощи, которая могла быть от гос-ва, отличается. Я бы не стал акцентироваться на прямую финансовую помощь каким то предприятиям. Я предложил бы разделить функции: гос-во должно зан-ся макроэкономическими вопросами, инфраструктурой, образованием, благоприятным климатом, просвещением в том, что производительность важна, но не вмешиваться, не приходить на предприятия с деньгами. Потому что, как мы видимо из этой Программы, предприятия какие-то отобраны. Почему эти предприятия? Когда идет вмешательство сверху, сразу возникает такой вопрос – почему эти предприятия? Почему они получают помощь, а не другие? Я бы ещё разделил понимание производительности труда в глобальном масштабе, в плане гос-ва. Это один смысл, это ВВП деленное на кол-во занятых людей или часов отработанных. Здесь возникают совсем другие аспекты, а все ли у нас занятые люди что-то производят вообще? Какой пласт людей у нас не производят? И, это не только учителя, это и чиновничество и т.д. И далее, возникает вопрос, нужна ли производительность? Если говорим на уровне фирмы, производства. Я часто сталкиваюсь



ОПОРА РОССИИ

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

с тем, что люди мне говорят: «Зачем нам производительность? У меня нет заказов, у меня нет портфеля заказов. Если я сейчас повышу производительность, я для чего это сделаю? Чтобы уволить людей? Чтобы сохранить людей, надо больше заказов, а у меня их нет». Да, хорошо. В рамках страны, если будем смотреть, где мы можем взять дополнительные источники? Импортозамещение и экспорт. Здесь мы выходим на следующие задачи импортозамещение и экспорт одной производительностью, одним валом не решить. Почему наши товары не так уж ждут за границей? Или не так уж хорошо они замещают импорт? Потому что встают вопросы качества, сроков поставки, но ещё вторичные факторы более важны. Не только качество, но и стабильность качества. Не только сроки поставки, но дисциплина сроков поставки. Т.е. мы должны эти сроки поставки обеспечивать стабильно. Здесь вопросы совершенно другие выходят на первый план, а не производительности. Ещё хотел бы одну вещь, сейчас я был на форуме в Сколково «Открытые инновации». И здесь, и там говорим «образование, образование, ВУЗы, ВУЗы», при этом говорим надо вовлекать персонал рабочих – пролетарии. А кто у нас их готовит? У нас система ПТУ деградировала полностью, а сейчас во всех программах акцент на ВУЗы. Все эти WorldSkills, все эти конкурсы они прекрасны, конечно, но базовая система подготовки, я работаю с немцами очень плотно, я знаю, как у них это организовано. Значит, это система вечерних школ, но не тех вечерних школ, как это у нас было. Люди выходят в производство настолько мотивированные, настолько с другими мозгами, что их вовлекать так сложно уж не надо. И, эта программа профессиональной подготовки рабочих специальностей – это одна из главнейших тем, которая должна быть в плане повышения производительности труда и вообще эффективности экономики.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое, Олег за комментарий. Возникли вопросы за столом. Будет ли толк от нашей дискуссии сегодня? Я сообщаю всем. Порядок проведения такой: всё, что мы сейчас говорим в микрофон, поэтому прошу говорить четко в микрофон, это всё будет запротоколировано, все письменные предложения от участвующих в дискуссии и, все кто есть в зале, будут прикреплены приложением к протоколу. Все эти данные за моим резюме, основные положения я согласую с вами, будут представлены в аппарат Правительства Д.А.Медведеву, в Министерство экономического развития, министру Орешкину, в Администрацию Президента, в Госдуму Володину. Т.е. это не останется каким то просто разговором. Я пытаюсь организовать на площадке Опоры всех экспертов, чтобы мы наконец то получили научную, профессиональную позицию и, эту позицию подкрепили своими документами. Вы должны понимать, что административный аппарат любой работает на бумаге, на информации, он не может работать сам по себе. В поддержку слов Олега Новикова, скажу следующее. WorldSkills. Я уверен, что мы победим во всех номинациях WorldSkills, 100%. Потому что наш народ очень талантлив. Обязательно выиграем, вы помните, лет 15-20 назад занимали последние места. Будем занимать самые первые. Уже занимаем самые первые. Теперь смотрите, как это выглядит на практике. Подчеркиваю, нужно быть реалистами. Предприятие 10 тысяч человек. И, вот молодой человек выиграл WorldSkills, получил из рук Президента приз, получил денежный приз, трехкомнатную квартиру, тройную заработную плату, стал наставником на предприятии и, пришел такой на предприятие. Тысяча человек в цехе его встречают радостно, слушают его слова, комментарии и, говорят «давай мы у тебя быстрее



научимся». Так будет или по-другому? По-другому. Совершенно верно. Почему? Можно сказать, что неэффективность. Есть теория систем, это энтропия. В энтропию любую энергию, которую вы добавляете, она усиливает энтропию. Если в черную дыру бросить ядерную бомбу, черная дыра станет только мощнее от этого. Почему немецкие предприятия после проведения WorldSkills становятся мощнее и эффективнее? Потому что анти энтропия, система, которая развивается с положительным балансом. Любая энергия туда усиливает динамику этой системы. Поэтому и бессмысленно делать какие то точечные мероприятия по отношению к предприятиям, нужно менять свойство системы с энтропии на анти энтропию. Мы говорим, по сути, про изменение культурной парадигмы на предприятии. О создании на каждом предприятии культуры высокопроизводительного производства, в которой каждый сотрудник может создавать добавленную стоимость и, думать об улучшении работы 24 часа в сутки. Вот о чем идёт речь и, что мы сегодня с вами делаем. По сути мы с вами на нашей рабочей группе вытаскиваем экономику из кризиса, потому что у нас нет других источников экономического роста, кроме роста производительности труда. То, что мы сегодня с вами делаем, как видите, у нас условия не самые комфортные, я так сожалею, что так организована дискуссия, что приходится на голосе её брать. И, у нас не самое большое кол-во слушателей здесь. Должен быть полный зал. Почему так происходит? Сюда пришли только заинтересованные люди, которые понимают важность вопроса или интересующиеся. Я вас уверяю, что другого вопроса роста экономики в России нет, кроме как роста производительности труда. Я предоставляю слово.

Ю.Н.Самойлов:

Юрий Николаевич Самойлов, Всероссийская организация качества, Японский институт PPORF Development Institute, небезызвестная программа «20 ключей», может быть слышали. Бквально, недавно на мозговом штурме с руководителем и его командой мы разрабатывали систему мотивации и, я услышал следующее: «нам не нужна ситсема мотивации, нам нужна система демотивации». Человек пришел в этот концерн из правительства. Передайте, пожалуйста, Дмитрию Анатольевичу, что если они так и дальше будут работать, то они будут только демотивировать. Они должны стать лидерами по мотивации.

Д.В.Пищальников:

Ваше письмо будет передано, в том числе в протоколе. Вы можете лично это сделать. Письменно, правда. Я постараюсь организовать площадку, чтобы мы поговорили с первым лицом. Говорить с исполнителями, к сожалению, бесполезно. Нам нужно первое лицо, либо Дмитрий Анатольевич Медведев, либо Владимир Владимирович Путин. За 8 лет у меня пока не получилось это сделать потому что, к сожалению, вопрос производительности труда кажется очень простым и, многие, в том числе люди, работающие в гос власти, не хочу называть их чиновниками потому что их работа тоже важна. И слово «чиновник» приобрело какой-то негативный оттенок. Люди, работающие в органах гос власти, они очень умные. И почему то думают, что вопрос производительности труда очень простой. Они говорят: «Да что там, кол-во деталей в единицу времени на одного работника, всё понятно, что вы нам это рассказываете. Это уровень микро экономики, уровень предприятия. Идите и делайте, если не можете – вы



плохой менеджер». Вот и весь разговор у них. Мы должны с вами выйти на первое лицо и показать, что проблема в России специфическая и, она странная. Что меня удивляет в органах гос власти и в Минэко, в частности. Это упорство. Упорная позиция в отстаивании своей Программы. Это упорство и эту энергию на отстаивание своей позиции они бы лучше применили в другом направлении. И, я всё для этого сделаю. Почему я обращаюсь сегодня к вам, к заинтересованным лицам. Потому что меня воспринимают, будто я самый умный в стране по производительности труда. И это воспринимают в негативном оттенке. Я хочу сказать, что позиция моя такая же, как и всех экспертов. Ну, вот кто может возразить тому, что я сказал? С чем вы не согласны? Это всё просто, понятно, разумно. Но только это надо решать в комплексе, а не разово. А то, мы, получается, мизинец покрасили, а всё остальное не тронули.

Ю.Н.Самойлов:

Ещё один момент, я в прошлом летчик-инструктор. Выпускал курсантов летчиков на боевых самолетах, на истребителях. И, можете себе представить, если бы я курсанту или летчику сказал: «слушай, ты же свинья, ты не можешь ничего сделать, ты бездарь». Свинья не летает, а он должен полететь. Вот передайте ЦБ, что мы должны быть летчиками, должны уметь летать. Нужно научить мотивировать и, создать условия для того, чтобы они были заинтересованы летать.

Д.В.Пищальников:

Вас тоже возмутила позиция ЦБ?

Ю.Н.Самойлов:

Абсолютно.

Д.В.Пищальников:

Я не знал, что сказать. Их там сидело человек 25. У меня было такое «зачем убирать 90% предприятий с рынка». Напомню, для тех, кто присоединился, позиция ЦБ следующая: они видят все отчеты и, с точки зрения финансового анализа они абсолютно правы. 90% российских предприятий считаются не эффективными и, позиция такая, что они должны уйти с рынка, разориться. Спрашиваю, а что вы с людьми сделаете? Куда вы их денете? И, хорошо, останутся люди. Что вы будете производить? Если не будет производства, не будет науки. Не будет науки, потеряете обороноспособность. Потеряете обороноспособность, потеряете страну, независимость, суверенитет. Потеряете суверенитет, будет не нужны ваши деньги. 100 лет назад и 50 лет назад у нас были другие бумаги, другие деньги. Поэтому база – это то, что мы с вами будем производить. Поэтому говорю, предприятия это не только те, которые производят. Сегодня мы воспитываем и тренируем людей. Поднимаем их уровень образования. Студент, который сегодня приходит, его переучивать надо 10 раз. И, мы всех людей готовим на производстве. Мы сегодня поднимаем уровень всех людей. И, как можно так с базисом экономики обращаться. Их можно оправдать. В чем? Финансисты они смотрят цифры и делают выводы. И это не их вопрос. Если вы спросите в Правительстве, кто зан-ся производительностью труда, я в этот бадминтон играю уже 10 лет. Пишу в Минтруд, Минтруд говорит: «Минпромторг». Минпромгорт говорит: «Минэко». Минэко: «Нет, в



Администрацию Президента». Администрация Президента: «В Минтруд». И, они правы. Пока мы с вами не выделим это в отдельный вопрос. Вот, кстати, почему на предприятиях не растет производительность труда? У меня на заводе, и всем рекомендую, сейчас вам дам практический совет: есть управление по повышению производительности труда и эффективности. У меня есть три человека, в чей прямой функционал входит повышение производительности труда и эффективности. 24 часа в сутки они ходят там, думают и, все знают, что у них безграничные полномочия на предприятии. Эта функция должна быть выделена в отдельное подразделение на вашем предприятии. Люди должны зан-ся этим вопросом профессионально, постоянно. Не пытайтесь закрепить это за кем-то из замов, это бесполезно, это не будет работать. Это должно быть отдельное подразделение, с полномочиями ген.директора по этому вопросу с абсолютной поддержкой и. все оперативки должны начинаться именно с этого вопроса. Первое, сколько проведено кружков качества за последнюю неделю? Второе- какие сделаны улучшения на каком производственном процессе? Третье – какие стандарты требуют улучшения? Какое кол-во брака? Наша культура говорит о чем? В школе нельзя получать двойку – тебя поругают. Нельзя показывать брак – нужно скрывать. Брак на производстве, это должна быть для вас радость. Как говорят тойотовцы, когда вы увидели брак, это возможность улучшить систему. Пока мы это у себя в голове, у руководителей, собственников не увидим, не применим. Сегодня у вас есть уникальная возможность, прошу буквально воспринять эти слова взять это на вооружение и применить у себя на предприятиях. Результаты получите немедленно. Как только вы сделаете управление по повышению производительности труда, через неделю вы увидите, как изменилась ситуация на предприятии. Вы должны вывести систему из равновесия. Тоже самое мы предлагаем сделать на уровне гос-ва. Сегодня я рекомендую всем посмотреть передачи. Меня приглашал Владимир Соловьев. Как бы кто к нему не относился, я вас прошу послушать на Вести. ФМ. Было 2 передачи «Производительность труда – вторая нефть» и «Производительность труда – основа экономического роста». Рекомендую, мы эту тему широко обсуждали. Более того, я предлагаю сегодня всем заинтересованным лицам прийти в Опору. Я сделаю объявление, либо на сайте Опоры, либо на сайте EffectiveRussia.ru , разошлю всем участникам сегодняшней дискуссии приглашения. Давайте приглашаем Минэко, Минпромторг. Сегодня условия не самые лучшие для обсуждения и, сделаем 3-х часовую сессию с конкретными предложениями. Мы профессионалы хотим. И, напоминаю, раз в полгода проходит экспертный совет в Госдуме. Я председатель совета. Все протоколы экспертного совета транслируются в аппарат Правительства, в аппарат Президента и, господину Володину лично. Предлагаю всем перестать занимать пассивную позицию. Занимайте активную. Эта проблема сама по себе не решится. Гос-во не знает, как решить эту проблему. Они думают, что знают, но это предположение их неверное.

Голос из зала:

Я сделал небольшую презенташку. В 20 году прошлого столетия был создан центральный институт труда. Кто его создавал? Его создавал Куйбышев, его создавал Гастев. Кстати, я подарил Дмитрию наши журналы «Стандарты качества». Первым делом, что было сделано. Был учрежден журнал «Стандарты качества», раньше немного иначе назывался, ему 90 лет исполнилось. Люди понимали, что без этого, без пропаганды, агитации, парт полит работы ничего не получится. Поэтому я предлагаю создать ЦИТ 2.0,



но уже в современной ситуации, которая у нас появляется. В основу ЦИТ была положена социальная инженерия, т.е. просто тупо механические увеличения производительности труда не произойдет. Это итог, результат, как хотите, называйте, парт полит работы. Обратите внимание на статью 37 Конституции РФ «труд – свободен», но не сказано, что такое труд. У нас нет четкого понимания, что такое труд и самое главное, что такое производительный труд. Игра на бирже это труд, а человек, который пашет у станка круглые сутки это труд? С этим надо разбираться, нужна фундаментальная поддержка со стороны руководства страны. Надо подвести идеологическую основу под развитие своих национальных производительных сил. Только тогда можно говорить о росте производительности труда. С учетом современных условий, дать понятие, что такое производительный труд. В нынешних условиях, подчеркнуть его социальную основу, опираясь на Конституцию РФ. Этим должен заняться Центральный институт труда. Человека с измальства нужно научить трудиться. Выступаю в Казахстане на форуме. Подходит местный модератор и говорит: «на вашем мастер классе не хватает пуфиков». Каких пуфиков? Знаете, нынешняя молодежь воспринимает ифн-ию, лежа в пуфиках. Представляете? Изначально, принцип «труд» искажается. Нам нужно научиться умственно и физически трудиться. Нужно понять, для чего этот труд? Нужно понять, что если у нас социальное гос-во, то и труд явл-ся социальным термином. Для организации его работы, нужно взять лучшее из мировой практики, положив в его основу идеологическое видение развития России в международном масштабе на ближайшие 20-30 лет. Как у Китайцев. Тогда станет ясно, что мы хотим сделать. Я анализирую ситуацию в по российской академии наук, там есть специалисты – Симчера Василий Михайлович. Если бы мы смогли его привлечь к этой работе, это был бы большой полюс.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое за выступление. Я бы хотел обратить внимание всех участников, всех слушателей, что все эксперты и все выступающие говорят в одном ключе. Вы чувствуете? Примерно плюс минус разными терминами, но направление одно. Я согласен, что нужно дать определение понятию труд, но в связи с развитием научно технического прогресса, понятие труда изменилось. В том числе ИТ компании. На мой взгляд, всё-таки предложить назвать орган «Федеральное агентство производительности». С учетом большого кол-ва вариантов, которые мы перебрали, Программу федерального агентства производительности сделать «центральный институт труда 2.0 – ЦИТ 2.0». Слово «центральный институт труда» по-русски всем будет понятно и, предлагаю называть все вещи своими именами, а сейчас предлагаю слово Сергею Лоханову.

С.Лоханов:

Добрый день, я здесь представляю Высшую школу экономики. Бэкграунд, соответственно, повышение эффективности в финансовом секторе. Я бы хотел сказать три тезиса. Во-первых, очень важно договориться, даже нам здесь про определение производительности труда. Потому что в массовом сознании это воспринимается, как некий вуал, объем чего-то в единицу времени. Очень важно, чтобы все мы понимали, что производительность это не только объем, но и целевые сроки, целевое качество и стоимость, себестоимость, приемлемый уровень рисков. Причем, разных: промышленных, экологических и т.д. Дальше, если говорить про инструменты, или про мотиваторы, я бы

разделил все компании на 2 большие группы. Это гос-ые учреждения, корпорации и, частный бизнес. Потому что по факту, это 2 разные модели. Коллеги уже говорили, что важно для гос-ой компании? Такие вещи: выполнение гос.заказа на уровне не менее 95%, освоение бюджета. Потому что если ты освоишь меньше, то на следующий год дадут меньше. В этой ситуации есть 2 решения. Вариант1, если компания гос-ая провела проект по эффективности и подтвердила эффект, просто часть этого мешка оставлять им на развитие, на любые цели или почти на любые. Вторая ситуация той команде, которая участвовала в этих проектах, разрешить доп.выбор заработной платы за счет не отчисления в фонды. Т.е. если мы дадим право компаниям снижать объем отчислений в разные фонды зарплаты на ту сумму, которую они реализовали, это было бы хороший мотиватор. У нас есть большое кол-во гос.монополистов, чьи тарифы регулируются. Практически каждый год идет повышение, проверка правильности расчетов данных тарифов, но мы как правило не слышим про то, что при определении новых тарифов учитывается то, а как компания поработала с себестоимостью. Если эти 2 вещи связать, ребят, ок, вы можете претендовать на повышение тарифов. Но, если вы показали, что вы внутри себя что-то сделали в плане операционной эффективности. Это тоже был бы мощный драйвер. И. если бы мы видели публично, что крупные монополисты работают в этом направлении и, тарифы выросли не на 5%, а на 2. Это могла бы быть интересная история. Если про частный бизнес, выделю 2 вещи. Во-первых, в наших регионах, к сожалению, очень разная ситуация по компетенциям в сфере производительности, т.е. если мы выделим таких лидеров, это Екатеринбург, Пермь, Нижний Новгород и щё некоторые регионы. Где срослось бизнес, бизнес школы, консалтинг. И, это скорее исключение, чем практика. Типичный регион наоборот: есть противопоставление между бизнесом и ВУЗах. В ВУЗах нет программ операционного менеджмента. Про СУЗы то что говорили, про техникумы это вообще какой то «аут оф майн». Их никто не видит вообще. Я не говорю про операционный менеджмент, просто элементарная прикладная статистика. Давайте учить студентов не считать ВВП, решать вопросы налогов или занятости, а делать элементарно регрессионный анализ, чтобы уметь эти факторы, которые влияют на производительность по Парето приоритезировать. И, здесь, действительно, важно создать множ-во таких региональных площадок, чтобы хорошо была представлена функция региональных консультантов. За реальные деньги и, при этом, качественно. Должны быть ВУЗы, СУЗы, в чьи программы будут включены эти вопросы, чьи сотрудники обучат, чтобы они понимали о чем идет речь. Должны быть производственные предприятия, площадки разных полигонов, где можно было и показывать и, на чьих процессах можно было бы учить людей. Проблема малого и среднего бизнеса в том, что для нас эти инструменты очевидны. Их можно по-разному считать 20-25-30, плюс минус. А многие просто о них не знают или умеют не успешный опыт региональных консультантов, которые пообещали что-то на входе. Но скорее разрушили нежели создали. В итоге, когда они слышат про Бережливое производство, говорят: «ребят, у нас это было и не работает». 5С это про порядок, пришел какой-то человек, в бухгалтерии попытался расставить папочки и, к чему это привело не понятно. Поэтому нужны региональные площадки, нужно инвестировать время в их развитие.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое за выступление. Я хотел поднять на нашей дискуссии вопрос про термин производительности труда. И, это само собой получилось. Давайте обобщим то, что было сегодня сказано. Итак, производительность труда – это такая организация процесса, при которой, на каждом рабочем месте создается у сотрудника потребность в высокопроизводительному, интенсивному труду. Каждый день без исключения, в каждую минуту рабочего времени. При этом он должен использовать все современные методики научной организации труда. Не важно, как они наз-ся: Кайдзен, Лин-продакшн, Toyota Prod System, система Форд, не важно. При этом он должен соблюдать технологический процесс, он должен быть обеспечен современными материалами, спец.одеждой, инструментами, работать на современном оборудовании, постоянно повышать свою квалификацию и использовать свою квалификацию в производственном процессе. Потому что высокая квалификация, в каком-то вопросе, не означает её использования. И, всё это нужно для того, чтобы произвести вовремя, точно, в срок, в нужном объеме и, продать конкурентоспособную продукцию так, чтобы ещё была добавленная стоимость, чтобы предприятие было прибыльным. В итоге производительность труда, которая звучит просто и, понимается всеми однозначно, имеет вот такое широкое определение. Предлагаю эту формулировку взять за основу, дополнить и, потом чтобы всем было понятно, что к производительности труда нужно подходить, первое, научно, во-вторых, экспертно, в-третьих, с практическим опытом. И, что с наскоку, этот вопрос не решить. К нам присоединилась Юлия Валерьевна Урожаева, по сути, замминистра экономики Министерства эконом.развития господина Орешкина и, Юлия возглавляет проект повышения производительности труда. Тот паспорт проекта, который мы сегодня обсуждали. Я очень сожалею, что вы не присоединились в силу занятости вовремя к нам и, мы уже такие разгорячённые, обсудили много чего. Поэтому просим вашу презентацию, выводы и те аспекты, с которым Министерство эконом.развития уже сейчас столкнулось. Прошу.

Ю.В.Урожаева:

Добрый день, где то была презентация, но могу начать без неё. Потому что в принципе, особенно, если уже проект обсудили. В презентации вещи понятные, а я бы больше времени оставила на вопросы, дискуссию. Это кажется более продуктивным. Черчилль как-то сказал, что по ходу развития бизнеса все смотрят на бизнес в трех ипостасях: тигр, которого надо застрелить, корова, которую можно доить и, лошадь, которая всё тянет. Мне кажется в нашем проекте, в проекте МСП, который будет чуть позже обсуждаться, мы подошли к тому, чтобы менять акценты. Как мы смотрим на задачи предприятия и, переходить к самой правильной, к самой верной.

У нас во многом проект начинался с понимания, что есть некая экономическая загадка и, я тут уже слышала отголоски этой загадки. С одной стороны производительность низкая, с другой – в 2 раза ниже, чем в Европе, Штатах. С другой стороны, инструменты, действительно, простые, т.е. когда начинаешь заниматься, всё выглядит относительно не сложно. С третьей стороны, емкость рынков и экспортных, и внутренних позволяет развиваться, а производительность не растет. Много смотрели на причины, почему это происходит. Путем проб и ошибок. Национальный проект сформировался по итогам реализации федерального проекта в 17-18 году. Мы немножко попробовали и, вот что у нас получилось. Я не буду слишком сильно погружаться в

детали, поскольку это обсуждали, потому что проект получился многосоставной, сложный, но какая его основная задача. Основная задача: тем людям, которые хотят дать инструменты для повышения производительности тем людям, которые, может быть, пока раздумывают, побудить их думать о производительности. Мы хотим создать мотивацию, чтобы предприятия и компании начали думать о производительности. И, третья история, мы хотим в некоторых очень важных моментах поддержать, как говорил Сергей, про обучение и переобучение, практически направленное на простые навыки. И, как раз это важнейшая часть нашего проекта. Мы помогаем тем предприятиям, которые повышают производительность за бюджетные деньги переобучать людей, переобучать как к практическим инструментам производительности, так и доп. профессиям. Если говорить о причинах этой экономической загадки производительности. То одна из них это доктрина всеобщей занятости, которая была широко распространена в советском союзе. У нас очень узкие специализации и, иногда, люди не владеют смежными профессиями. И, переход к тому самому производительному труду, о котором Дмитрий говорит, это как раз необходимость совмещать профессии. Это цели, которые сейчас стоят в нац. проекте: 5% рост производительности в 24 году, я сразу отмечу, т.к. были разные разночтения. 5% это всем средним и крупным предприятиям базовых не сырьевых отраслей, это стройка, транспорт, торговля, промышленность, сельское хоз-во. Т.е. в целом, это половина экономики. Надо понимать, что 5% роста производительности в половине экономики, это 2-3 % экономического роста в целом. Это очень амбициозный показатель. Ежегодно, начиная с 2024 года. Мы должны выйти на такие темпы роста и, дальше его соблюдать. В Программу постепенно должны войти все 85 регионов, у нас сейчас в пилотном режиме участвовало 16. В 19 году отбираем ещё 13 регионов. И дальше, будет добавляться по 13-15 регионов в год. Планируем охватить 10 000 предприятий. Есть разные оценки, сколько устойчивого бизнеса от 25 до 30 тысяч, это оценка варьируется. 10 тысяч предприятий – хорошая для нас цель. Будут охвачены мерами поддержки, экспертными мерами. На самом деле, цель охватить намного больше. Когда приступали к Программе, мы посмотрели страны лидеры производительного роста. Здесь и Германия, и Штаты и Сингапур. А, с другой, страны, которые активно проводят промышленную политику. Во всех странах важным компонентом промышленной политики явл-ся работа по повышению производительности. Это всего лишь несколько примеров организаций, а реальности их больше. У нас уже около 200 предприятий включены в Программу и, на 30 из них ведется работа. Важная часть Программы, мы уже в 17-18 году стали пробовать мотивация предприятий, например. С Фондом развития промышленности мы приняли программу по производительности, кот. позволяет получать займы до 300 млн. под 1%. Несколько заявок по этой Программе в Фонд уже подано. Пример на слайде. Что происходит на среднем предприятии за 2 месяца аудита. Из простых изменений процессов можно выйти на повышение производительности на 30%. Система обучения. Это важный момент, я о нем говорила в начале. В первую очередь, хотим дать инструменты тем, кто хочет. Поэтому в Проекте три линейки обучения. С одной стороны, мы оказываем экспертную помощь предприятиям, с другой стороны обучаем менеджмент и лидеров производительности, с третьей стороны, если при реализации проектов по производительности возникает необходимость людей переобучить, мы обеспечиваем это ресурсами.

Цели, которые мы ставим на 2014 года дробятся на предыдущие года. Например, к 21 году мы хотим выйти на 3% производительности в базовых не сырьевых отраслях. Повторюсь, очень амбициозная цель с учетом охвата предприятий.

Хотела сделать 2 важных заявления. Первое, сейчас включены предприятия средние, начиная от 800 млн. При этом мы слышали запрос от регионов включать предприятия с меньшей выручкой. Среагировали на этот запрос след.образом. Мы, с корпорацией МСП создали специальный обучающий модуль для малых предприятий. На сайте корпорации МСП, в разделе обучение есть материал по производительности. Мы его разрабатывали с лучшими экспертами и, есть программа тренингов, на которые можно записаться и совершенно бесплатно этот курс пройти. Если кто хочет действительно погрузиться, можете мне писать, ссылку можем отправить, все материалы дать. Второе, многие регионы включают малые предприятия за гранью 800 млн в свои программы. Соответственно, регионы, которые будут также разрабатывать свои программы, мы также будем рекомендовать это делать. Это практическая часть. Теоретическая. Мы стараемся, чтобы проект вбирал в себя самое лучшее. От бизнеса, от регионов. Всю обратную связь мы стараемся собирать, т.к. центр жизни происходит в регионах. Если мы не вовлечем предприятия и региональную поддержку, то всё это останется красивой теорией. Мы будем очень благодарны за любую обратную связь и, за эти обсуждения. Пытаемся всё то, что слышим в наш проект включать. Это не всегда получается в полном объеме и сразу. Потому что у нас сложный процесс согласования и создания нац.проектов. Тем не менее, постепенно стараемся интегрировать все комментарии, которые получаем. На этом закончу.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое за ваш доклад. Уверяю, обратная связь будет. Более того, у нас уже минимум 10 человек хотят сделать комментарии к тому, что сегодня было высказано. В ваше отсутствие мы много что обсудили и, предлагаем вам принять активное участие на площадке Опоры. В РАНХиГС предложили площадку организовать. Мы готовы давать свои предложения и, небольшая ремарка, Юлия абсолютно компетентный, вменяемый человек. Общаюсь с ней практически 2 года. Разное у нас было, она знает мою принципиальную позицию. Все мероприятия, которые я организовываю, поскольку я один из немногих людей, которые остро поднимают этот вопрос всегда. Я понимаю, что фед.органы исполн.власти многим ограничены. Но, к сожалению, конкурентная внешняя борьба она настолько жесткая, что времени на раскачку нет. Можно говорить что угодно. Если не дай Бог, случится какой-то экономический кризис тяжелый в стране. Мы не сможем потом друг другу сказать: «а вы знаете, у нас не было времени, мы были ограничены». Мы должны четко, понятно действовать. Т.к. область действий понятная, узкая, конкретная, точная. И, у вас есть хорошая опора, опора на нас на экспертов. Вы можете не ходить и не делать эксперименты туда, куда не нужно ходить. Мы уже везде были и, всё прошли. Прошу Олега Новикова и Михаила Калинина высказаться. По поводу того, что сказала Юлия, по целям. Амбициозно или не амбициозно. Мы сегодня обсуждали, что повышение производительности труда можно 20-30% в год. Более того, на последнем совете в Госдуме Росатом подтвердил эти цифры. От 14 до 40% в год роста производительности труда на отдельных предприятиях.



М.Калинин:

Сразу хочу сказать, что опыт повышения производительности труда за счет повышения качества продукции, процессов, повышении квалификации сотрудников на предприятиях российских есть. Есть организации, кроме Росатома, которые этим давно и успешно зан-ся. И демонстрируют замечательные результаты. Конечно, если мы в нац.проект включаем рост производительности труда на 5% к 2024 году, то это, извините, не национальный проект. Он у этой постановке уже не отвечает целям и задачам развития страны. Более того, уважаемые, обращаю ваше внимание, что в указе Президента на самом деле четко прописано, русским языком, черным по белому – рост производительности труда 5% в год, ежегодно. Практика показывает, что рост производительности труда ежегодно, если нормально к этому подойти, вовлечь собственника и топ-менеджмент, может быть минимум 15-20% в год. А вообще если нормально применяется Лин-технология, то это удвоение производительности труда. Поэтому давайте задачи ставить национального масштаба, а не местечковые.

Д.Пищальников:

Спасибо, Михаил, за комментарий. Хочу сразу сказать, что здесь нет ничего личного. Это комментарии профессиональной оценки. Прошу их принимать. Понятно, что они говорятся, в том числе, с эмоциями, но прошу брать конструктивную часть и реагировать на неё конструктивно.

Ю.В.Урожаева:

Разрешите отреагировать, т.к. эта путаница, которая возникает. Прошу коллег экспертов, если они профессионалы ещё раз сделать базовую арифметику. Ещё раз повторюсь, 5% в базовых не сырьевых отраслях, означает экономический рост в 2-2,5% в целом по экономике. Чтобы достичь таких показателей, рост на индивидуальных предприятиях должен превышать 30-40% за 2-3 года. Если сделать предположение, что не все компании могут повышать производительность во всех отраслях, в силу внешних ограничений и т.д. это супер амбициозная цель. Если вы разложите цель 5% на индивидуальные компании, вы получите то самое удвоение производительности, которая требуется на 20% компаниях. А остальные 60% должны вырастить производительность на 40% и, тогда может быть мы достигнем цель 5%. Нужно не путать макроэкономику и микро. Точнее, понимать хорошо, как они связаны. Я готова вам эти расчеты показать и предоставить. Там все не так тривиально складывается. Вы путаете. Мы не ставим цель 5% на предприятиях, это цель 5% по экономике. На предприятиях цели гораздо более агрессивные. Просто призываю сделать базовую арифметику и, сначала её сделать, а потом давать острые комментарии про национальные цели.

М.Калинин:

Да, базовую арифметику, безусловно, нужно знать, ей пользоваться. Я согласен. Еще раз, мы говорим об указе Президента, где говорится о том, что охват этой Программы должен коснуться не менее 10 тысяч предприятий, правильно? И, вот на этих 10 тыс.предприятий, которые составляют не сырьевые базовые, рост производительности труда должен составить минимум 5% в год по каждому предприятию. Не буду на эту тему спорить, я говорю о том, что если мы говорим о нац.задаче, то нац.задача говорит о том,

что нужно выйти на уровень мировых стандартов и, в том числе по производительности труда за вмняемое реальное время, а это 5-6 лет. Больше у нас просто нет.

Д.Пищальников:

Немного прокомментирую от себя. Мы тоже с экспертами делали расчет. И, если мы вовлечем не 10 тысяч предприятий, а по правильному принципу – максимальное кол-во предприятий, кто хочет участвовать в этом, то мы можем говорить не об 1-2% роста экономики, а о 5-7% роста. И, к 2024 году фактически удвоению ВВП. Задача должна ставится именно такой. Достигнем не достигнем, второй вопрос. Но какие мы цели с вами ставим, такие мы и будем достигать или не достигать. Я предоставляю слово Олегу Новикову. Потом поднимите руки, кто хочет. Редкий случай бывает, когда можно поговорить с представителем Министерства эконо.развития, тем более в таком высоком статусе. Поднимайте руки, чтобы я видел и, предоставлял слово.

О.Новиков:

Юлия Валерьевна сама за себя постояла, хотел с этого начать. Про эти 5%. Первое слово, когда мне было предоставлено, я сказал. Что надо разделять 2 понятия: повышение производительности труда в масштабах гос-ва и отдельного предприятия. Это совершенно разные вещи. На предприятии цель может быть не только 40%, может быть и в 3 раза. Но мы же не говорим конкурентная борьба, мы в условиях рынка работаем. Рядом 2 предприятия могут в это время закрыться. За счет того, что то эффективное отберет, показывая этих двух неэффективных. Говорить о каких то высоких процентах в рамках страны не приходится. По поводу обратной связи, которую вы просили, значит, с удовольствием могу предоставить. Мой личный опыт. Потому что именно в регионах по программам тех же РЦИ, есть определенный опыт. Я не очень в теме, была программа с паспортом Программы, а вы представляете уже нац.проект. Это уже что-то новое, так понимаю. А та программа она отменяется или она продолжается?

Ю.В.Урожаева:

Смотрите, работало всё таким образом, в 17 году было принято к реализации ряд федеральных проектов, их было около 60. Из этих проектов, нац.проектом стала только производительность труда. Нац.проектов всего 12 и, они все обозначены в указе Президента от 7 мая. Федеральный проект, который мы начинали по повышению производительности труда трансформировался в национальный проект. Что поменялось в нац.проекте? Существенно расширился набор отраслей, раз. Расширились и сильно увеличились цели, два. Появились новые инструменты, три. Увеличился масштаб финансирования, четыре.

О.Новиков:

Пара наблюдений, долго это невозможно обсуждать. Одно из наблюдений такое. Тот же федеральный центр. Любопытна позиция, когда ставится задача подготовки новых специалистов, тренеров, как их назвать не знаю. Это все классики того же Бережливого производства предупреждают, что тренер быстрого приготовления это зло. Но при этом общение Росатома – ФЦК, значит с тем сообществом, которое на сегодня уже существует. Оно крайне ограничено. Причем ограничено со стороны Росатома. Росатом ведет себя

таким образом, что мы сами знаем, а вы не понятно откуда взялись. Там, в программе записано, что международный опыт изучения. Знаете, у меня есть опыт, мы с немцами работали. Мы можем привнести его на территорию России. Но нас не сильно это интересует.

Д.В.Пищальников:

Прошу конкретнее формулировать вопрос, времени мало остается.

О.Новиков:

Ну, не в этой аудитории.

Д.В.Пищальников:

В какой бы мы с вами аудитории не встречались, поскольку мы с вами всё таки эксперты по производительности и эффективности, по крайней мере позиционируем и говорим об этом. Давайте формулировать четко, точно. Потому что та инф-ия, которую должно и может перерабатывать Министерство экономики должна быть понятной, профессиональной и применимой. Как они имплементируют это в программу, это второй вопрос. Но мы должны свою работу сделать качественно. Давайте её делать качественно со своей стороны. Как её сделает Минэко, ну, сделают, как смогут, мы, если что потом подправим. Потому что мы за словом в карман не лезем, как видите. Но наша то задача не бить Минэко всё время, а наша задача корректировать траекторию нац.проекта. Критикуешь – предлагай. Предложения точно есть. 2 слова про нац.проект. Моё предприятие имеет выручку 600 млн рублей в год. Это очень мало. И, сегодня параметры изменились до 800 млн. Т.е. минимальная планка вступления для участия в нац.проект – 800 млн руб. Моё предприятие автоматически вылетает из Программы исходя из критериев. Большинство предприятий, даже с потенциалами роста, кто то может вырасти с 400 млн. до 3 млрд. Напоминаю, что компания Apple начиналась в гараже. Т.е. когда мы игнорируем предприятия малого и среднего бизнеса, когда мы игнорируем потенциал предприятий. Я понимаю, что учесть это сложно. У нас есть предложение, каким образом это сделать. Опора России может выявлять предприятия, которые имеют потенциал для роста. Даже если у нас ошибка будет 50%, даже 80% мы ошиблись, но если мы 20% предприятий из малых и средних сделаем крупными и международными, это будет очень-очень хорошо. Напомню, Илон Маск, который работает уже 14 год в убыток, явл-ся в Америке нац.героем. Также как и Бренсон. Гос-во всегда вкладывается в пиар активных, инновационных предпринимателей колоссальные деньги. И, мы должны не только популяризировать методику повышения производительности труда и подходы, но и самих людей тоже. Ольга Дмитриевна Иванова, институт микроэкономики, предоставляю слово. Филипп Урашов здесь нах-ся? Хотите выступить потом?

О.Д.Иванова:

Я буквально прочту предложения экспертного совета Госдумы. 15 октября было очередное заседание. На нем присутствовала Юлия Валерьевна. Она приходит на все заседания экспертного совета. И, мы понимаем, какая тяжелая ноша у этой милой, обаятельной, хрупкой дамы. Прочту предложения экспертного совета: как выяснилось по результатам заседания экспертного совета проект паспорта нац.программы повышения



производительности труда и поддержка занятости представленные Минэкономразвития не содержит механизма и инструментария реализации намеченных мероприятий по повышению производительности труда. Недостаточен набор самих этих мероприятий, не определены счетные, т.е. цифровые критерии эффективности, предложенные национальной программой. В целом, представленная программа не оцифрована, не имеет института научного куратора, научного совета. И не обеспечивает прямой связи между затратами и результатами. В связи с изложенным, экспертный совет Госдумы предлагает кардинально доработать паспорт нац.программы по повышению производительности труда и поддержке занятости с учетом замечаний и предложений, высказанных 15 октября в Госдуме. И, резервирует за собой право выйти с предложением о приостановке финансирования АНО Федеральный центр компетенций в области производительности труда, пока не будут выполнены принципиальные рекомендации, изложенные членами экспертного совета и в программе «Опоры России». Вот такое предложение. Передаю слово. И, еще поддержу предложение, которое уже было озвучено, что нам, действительно, нужен для реализации программы повышения производительности труда, очень важной и актуальной программы, федеральный орган. Отдельный от Минэкономразвития. Или агентство или министерство по повышению производительности труда. И, я предлагаю, в качестве ответственного исполнителя и, человека, который возглавил бы это министерство или агентство, это Дмитрий Владимирович Пищальников. Уж простите, но в Опоре, на форуме, я делаю такое заявление. Потому что это очень важно, какой лидер во главе органа, ведущего нас к победам.

Д.В.Пищальников:

Спасибо большое за ваши комментарии, предложение будет включено обязательно. Филипп Урашов, прошу. Пару слов скажите. Возьмите микрофон. Подойдите к столу сами. Юрий Николаевич, будете комментарии делать какие то?

Ф.Урашов:

Да спасибо большое, я начну за упокой, окончу за здоровье. Я три недели из четырех езжу по предприятиям как раз как консультант, которых здесь уже ругали. Может быть и напрасно. Помогаю поднимать производительность труда. На меня предприниматели смотрят и, я чувствую, что я там самый умный. Потом встал вопрос, у кого сколько денег и, тут я сильно усомнился. Дмитрий говорил о том, что 90% людей не побуждаются на побуждение вопросов повышения производительности труда. Помимо того, что было сказано, есть ещё одна объективная причина. Хочу о ней сказать, а потом перейду к здоровью. Причина заключается в том, что у многих предприятий в структуре себестоимости затраты на труд ничтожно малы 4-5%. Поэтому основной рычаг люди имеют в области сырья, материалов, других всякого рода затрат. Поэтому они очень рационально мыслят. Эта идея производительности труда измеряемая, как она обычно измеряется она для них финансово малоинтересна. Поэтому важно, о чем Дмитрий с самого начала говорил, нужно прокачать, что такое производительность труда, но не означает ли что это, действительно, надо игнорировать, если для вас в структуре себестоимости это не важно. Ответ «нет». Производительность труда, как и многие другие вещи вопрос гигиенический для бизнеса. Чтобы быть богатым, нужно для начала быть

здоровым. Поэтому вот так вопросы, связанные с производительностью труда люди. Людями в силу предпринимательского менталитета, как интеллектуальная гигиена, гигиена такой управленческой деятельности не воспринимается. Поэтому всё, что здесь говорили относительно просвещения, образования очень правильные вещи. И ещё конкретные предложения, реально вот о чем вы говорили. Говорили про университеты, говорили про колледжи. Слушайте, здесь вот я вижу огромные ресурсы. Уже в мире проверено, вот вы с немцами работали, у немцев есть, у вас чудесная идея есть, наз-ся «полигон». Вот берёт высшая школа экономики или университет, серьезные организации, берете вы, у меня просто ресурса не хватает. Вот я вас хорошо знаю, как консультант вас узнал ещё с академической стороны, Да, организовывайте полигон, просто идёте договаривайтесь с парой предприятий, в Росатоме клятом здесь называлась эта фабрика процессов. И вместе на практике начинается этот хап откатываться. При таком ресурсе, Опоры России, Министерства и прочего уважаемого.

И, последняя у меня идея. Мысленный эксперимент. Фантастичная. Предлагаю проект повышения производительности труда пере назвать в «8 евро в час». Вот как выйдет закон, что жизнь у нас бесценна и, мы не можем платить человеку меньше 8 евро в час, вот тогда цена труда взлетит так, что любой предприниматель будет думать о том, как бы эту производительность поднять.

Д.В.Пищальников:

Я прокомментирую, практически каждое выступление комментирую. Спасибо большое. Смотрите, по поводу роста зарплаты. К сожалению, в структуре себестоимости то, что она занимает 5% это факт. К чему приводит изменение себестоимости хотя бы на 5-10%, тем более 15-20 в росте заработной платы. Напоминаю, что с 2000-го года по 2014 год заработная плата в рублях выросла в 16 раз. При этом, когда мне говорят, что нужно считать по паритету покупательной способности, это всё отлично. Но цена доллара оставалась в коридоре 28 – 32, т.е. издержки наших предприятий на заработную плату в долларах выросли по факту от 8 до 12 раз по отраслям. К чему это привело? Помните в 2014 году? Девальвация национальной валюты, в том числе. Это был один из факторов. И, когда в 2015 году президент Владимир Владимирович Путин сказал, что девальвация была не неожиданностью, а была неизбежна. У нас последние десятилетия заработная плата опережала темпы роста производительности труда. К сожалению, сегодня по данным Росстата, 90% предприятий не могут повысить заработную плату, потому что больше 50% основных фондов изношены. Так вот, у нас задача очень сложная. В этих условиях, при этой заработной плате нужно таким образом начать реорганизацию, всех без исключения предприятий, чтобы появился дополнительный ресурс. Повысилась качество продукции, сократились накладные расходы. И, начинать нужно с вовлечения в этот процесс руководителей и собственников. Если вы завтра скажете руководителям и собственникам, что будет заработная плата 8 долларов в час, я вас уверяю 80% предприятий сегодня собственников хотят продать свой бизнес. Они его просто закроют и всё. Потому что не выплата заработной платы, я как руководитель предприятия скажу, Прокуратура, Трудовая инспекция. Мы постоянно нах-ся в такой жесткой ситуации. Последнее за что меня оштрафовали: 6 тысяч рублей. За то, что я не подал данные о стаже в пенсионный фонд членов наблюдательного совета, т.е. такое кол-во и давление. Можно в этих условиях работать, если есть высокая производительность труда. 6 тысяч рублей



ничего со мной не сделают. Но, главная задача сейчас не повысить заработную плату, а связать повышение заработной платы с повышением производительности труда и ростом эффективности. С этим я согласен. И, ещё раз повторю. Всё, что сказано здесь в одном поле нах-ся. Только поле это широкое, непростое. Это комплексная задача, междисциплинарная, межведомственная, меж-научная, социо-экономико-культурная задача и, просто в поле экономики её не решить. Здесь нужно делать комплекс мер. Если одну меру упустите, не сработает. Нужно сделать всё и одновременно. Если сделать все ингредиенты для борща, но не поджечь огонь, борща не будет, это будут просто нарезанные ингредиенты.

Ю.В.Урожаева:

Дмитрий, можно прокомментировать. Вы правы про аналогию с борщом. При этом это не ракетостроение, мы сложнее вещи делали. Значит, что касается зарплаты людей. Со следующего года в стране выбывает по 300 тысяч человек трудоспособного населения, у нас начинается демографическая яма 97 -90 года. За следующие 3 года потеряем в трудоспособном населении . Имею ввиду не физически потеряем, а люди выйдут из трудоспособного населения 1,5-2 млн человек. У нас уже сейчас, товарищи из регионов могут меня поддержат, у нас дефицит рабочей силы. Это первое. Второе, только за счет реорганизации управления и процессов производительность не поднять, мы это прекрасно понимаем. Мы понимаем, видим и износ фондов и, необходимость в новых инвестициях. Именно поэтому в Программе есть важные элементы по обеспечению доступа к финансированию, которое позволит эти фонды обновлять. Просто эти фонды надо обновлять после того, как решены базовые, управленческие, организационные задачи. Поэтому, надо двигаться по частям и вместе работать.

Д.В.Пищальников:

Спасибо, Юлия. Ещё раз показывает, что Министерство понимает, но есть ещё что дорабатывать. Я бы сказал, что паспорт национальной программы и его реализация и по скорости и, по качеству далеки от идеала. Я думаю, что все с этим согласятся. Молодой человек вы хотели задать вопрос. Пожалуйста.

И, короткий комментарий. Что происходит при дефиците? Цена начинает взлетать до небес. При дефиците кадров, что будет с заработной платой?

А.Кольцов:

Здравствуйте, Председатель экспертного совета по экономике при Госдуме. Спасибо, отличная дискуссия. Артем Кольцов, мы с вами ранее связывались, Дмитрий. Я хотел бы рассказать небольшой кейс из жизни. Буквально предыдущий квартал мне пришлось провести 80% времени в Китае. Мы общались с ИТ-компаниями, искали партнеров. С нами общались. И. представьте себе Шанхай, 12 часовой рабочий день, в 8 вечера жара 30 градусов. Мы приезжаем к одной из компаний, начинаем общаться и, один из наших партнеров говорит. Его спрашивают: «как дела?». Он отвечает: «знаете, немножечко подустал». У обратной стороны шок. 12 часовой рабочий день. Мы потом разошлись. С этой компанией мы не смогли запартнериться. В чем причина спрашиваем. Причина в том, что ваши боссы устают. Это очень глубокий кейс. Потому что в китайской ментальности босс не может устать. Так вот в чем вопрос, они воспитывали в себе это на



протяжении 30 лет последних, это отношение к труду. А у нас задача воспитать это отношение за 2, 3 года. За 5 лет, хорошо. Как это сделать? Мы сейчас много говорили о культуре, о социальных изменениях но есть л вот на пальцах инструменты. Пока по телевизору говорят, что всё чудесно, все будут верить, что всё чудесно. Это первый вопрос. Как достучаться до менеджеров? И, второй вопрос, у нас одна из компаний отлично подходит под критерий предпринимательский: 800 млн. Но она сервисная. Почему мы говорим исключительно о производственных организациях, заводах? Например, у нас есть больницы. Медицинские центры, которые также влияют на ВВП, вклад в экономику. Можно ответить на эти 2 вопроса.

Д.В.Пищальников:

Да, я отвечу. Любая научная теория действует только в рамках ограничений. Действие указа, научной точки зрения, абсолютно правильно. Вы не можете не ограничив систему, начать в ней устанавливать правила. Это первое. Второе, вы абсолютно подтвердили то, что мы говорим, проблема не экономическая, а экономико-социокультурная. Кто может влиять на социокультурную среду? Только государство. Это пропаганда. Вот, сегодня мы часто слышим про Сирию, Украину. Вот точно так же в эфирном пространстве должен появиться вопрос повышения производительности труда. Пока эту мысль гос-во не положит людям в голову и, не скажет, что проблема важная, что нам нужны лидеры. Мне вот из Газпрома пришло письмо. Рабочий предлагает рационализировать сварку трубы, которая повысит производительность на 300%. Он говорит, 8 лет бьюсь по всем инстанциям, ничего не могу сделать. Пока такие люди не станут у нас нашими героями, такими, как герои Отечественной войны. Потому что сегодня победа куется. С армией все понятно. Никакая армия нас не спасет, если с экономикой всё плохо. Все проблемы России, все политические кризисы нач-ся внутри страны. Нужно дать людям, первое, нормальную работу на нормальном предприятии, чтобы парень с Worldskills приходил на предприятие, которое делает Автоваз на уровне Мерседеса. И тогда людям будет интересно. Даже сомнений ни у кого не будет, когда ты приходишь на работу на нормальное рабочее место, с достойной заработной платой. Вот о чем мы должны говорить. И, это нужно вовлекать не 10 тысяч предприятий, а всю страну. В первую очередь, хотя бы с пропаганды начните. Пропаганда. Второе, обязательно стимулирование. Без денег мы эту ситуацию не сдвинем. Ну и всё остальное: модернизация, учет производительности. 4 кита, которые всем понятны.

Ю.В.Урожаева:

Это важный комментарий. Массивных программ мы уже много делали. Сразу отвечу: социалка, здравоохранение уже активно вовлечено. Они немножко за контурами нашего проекта. Мы активно вовлекаем бюджетный сектор. Могу рассказать. Там очень интересный результат, интересные успехи. Просто, действительно надо с чего-то начинать и, ограничивать задачу. Это первое. Второе, есть такой хороший пример. Если посмотреть на мир Европы, 2 региона в середине прошлого века сильно отставали по экономическому росту. Польша и Бавария. Отставали потому что были католиками в протестантском мире. Собор от 50 до 60 года, где принимается несколько постулатов. Один постулат «нищета не благость и богатство не грех». За 15 лет эти регионы догоняют и обгоняют соседние. О чем говорит этот пример? Этот пример говорит об институциональном дизайне, о



влиянии на институты. Я, как выпускница кафедры институциональной экономики могу с уверенностью говорить, что институты, если на них не влиять, они меняются столетиями. Институты рабовладения в Африке до сих пор полностью не смыты, 1000 лет прошло. Не 1000, извините, 500. Соответственно, если выстраивать систему. Которая влияет на институты, один из важнейших элементов изменения институтов это обучение.

Д.В.Пищальников:

У нас заканчивается выступление. Прошу вас буквально коротко несколько слов.

О.Ананьев:

Спасибо, меня зовут Олег Ананьев, компания «Лиот». Я о конкретике. У нас есть 2 проекта совместно с Евразийской организацией экономического сообщества Российской Академии медицинских наук, рядом научных заведений, лечебно-профилактическими заведениями мы разрабатываем проект информационная система «клуб открытого долголетия и работоспособности». Первое. Второе, с рядом экспертов рынка компетенций и квалификации мы разрабатываем информационную систему «управление компетенциями и квалификациями». Оба проекта направлены и связаны с производительностью труда. Компания «Лиот» входит в «Опору России». Поэтому просьба помочь нам в продвижении этих продуктов. Как и с кем мы можем пообщаться отдельно?

Д.В.Пищальников:

Я прошу вас написать письмо на [effectiverussia](mailto:effectiverussia), свяжитесь с Опорой. Мне обязательно передадут и мы с вами свяжемся. Давайте подведем итог, мы с вами сегодня провели, очень хорошо осветили, не все. Конечно. Не всем дали высказаться. Но, подняли вопрос и, можно точно сказать, что для экономического развития производительность труда это безальтернативный источник экономического роста. Если мы хотим жить, как в лучших европейских странах, Михаил сейчас дал такую рекомендацию, что если хотим жить как в Европе, как в Швеции, то у нас должна быть высокая производительность труда. Других вариантов нет. Для этого нужно и пропаганду, и вовлеченности, объяснение, создавать новую культуру труда, модернизировать производство и делать всё остальное. Я благодарю всех вас за то, что вы нашли время, поучаствовали в дискуссии, послушали. Юлия Валерьевна, спасибо вам большое за то, что нашли время и приняли участие. Прошу всех посылать свои предложения. Удачи!