

В. БОВЫКИН

НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Управление
предприятиями
на уровне высших
стандартов*

• ЭКОНОМИКА •

65-9
Б-72

В.БОВЫКИН

НОВЫЙ

МЕНЕДЖМЕНТ

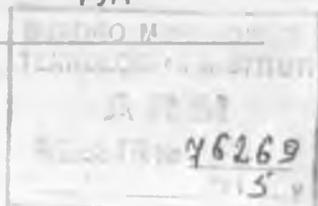
*Управление предприятиями
на уровне высших
стандартов*

Теория и практика
эффективного управления



Рациональная модель управления предприятиями
Рациональная модель трудовых отношений
Эффективная система оплаты труда

Москва
«Экономика»
1997



УДК 658.01
ББК 65.9(2)29-2
Б 72

В. Бовыкин

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник для студентов высших учебных заведений
Экономика

© В. И. Бовыкин, 1997
Оформление оригинал-макета
ОАО "Издательство "Экономика"
1997

ISBN 5-282-01876-4

ОТ АВТОРА

*Говоря "новый", показал ветхость первого;
а ветшающее и стареющее близко к
уничтожению.*

Новый Завет "К евреям" 8:13

После выхода в свет очередного номера журнала "Эксперт" [1], в одной из статей которого описываются результаты внедрения на Пермском стекольном заводе и других предприятиях Пермской области Рациональной модели трудовых отношений, на меня как автора этой модели буквально обрушился шквал звонков от руководителей предприятий и специалистов в области организации и оплаты труда. Звонили с российских предприятий, звонили с предприятий других республик бывшего Советского Союза. И не только звонили, но и приезжали... Интерес был настолько велик, что я был вынужден приостановить практическую работу по внедрению названной модели, чтобы в экстренном порядке завершить полуторогодовой труд над настоящей книгой и тем самым

сразу ответить на все вопросы, задаваемые мне руководителями и специалистами в области управления¹.

В книге раскрывается суть рациональной модели трудовых отношений, которая базируется на эффективной системе оплаты труда.

В рамках этой модели, мы надеемся, наконец удастся решить извечную проблему управления персоналом в организациях. Модель практична, проста и удобна в эксплуатации и не требует от руководителей каких-либо специальных знаний в области психологии индивида и группы, социологии и иных околоповеденческих дисциплин. И все благодаря тому, что данная модель представляет собой "мыслящую" систему, которая способна самообучаться и адаптироваться к любым производственным ситуациям. Именно об отсутствии подобной системы и разбивались все бесчисленные попытки разрешения проблемы управления людьми, предпринимавшиеся практически со времени возникновения промышленного производства. И ничего удивительного в этом нет.

Сейчас можно с уверенностью сказать: решение проблемы управления людьми не просто сложная задача. Оно сродни решению задачи по созданию искусственного интеллекта.

Рациональная модель трудовых отношений, которая носит название "Искусственный управленческий интеллект", к моменту завершения работы над книгой уже внедрена и успешно функционирует на ряде малых, средних и крупных предприятий Перми и Пермской области. Среди них производственные и автотранспортные предприятия, торговые, риэлторская и аудиторская фирмы. Разнообразие специализаций

¹ После выхода статьи частые звонки стали раздаваться не только в редакции журнала, но и на предприятиях, упомянутых в статье. Мне было очень неловко перед руководителями этих предприятий, а также сотрудниками редакции за дополнительные хлопоты, вдруг свалившиеся на их головы. Вот почему я просил бы читателей не торопиться с телефонными звонками, а собраться с силами и внимательно прочитать книгу от начала и до конца. И тогда Вы получите детальные и исчерпывающие ответы на все Ваши вопросы.

как раз и свидетельствует об универсальности и адаптируемости этой модели.

* * *

Вопросами, связанными с управлением персоналом и системами оплаты труда на момент завершения работы над книгой, я профессионально занимаюсь более 11 лет, досконально изучив за это время мировой опыт.

Мне всегда импонировала стройность экономической теории в области планирования и организации работ на предприятиях, но я был совершенно не удовлетворен существующими подходами в управлении персоналом. Первоначальный интерес к данным вопросам возник еще во время учебы в университете. Проблема, связанная с тем, как правильно организовать оплату труда на предприятиях, не давала мне покоя. Я постоянно пытался найти ее решение, для чего проштудировал много специальной литературы. Но ясного и четкого ответа так и не нашел. Хотя интуитивно чувствовал, что задача имеет решение, и это решение близко.

Раннее увлечение этими вопросами переросло для меня в насущную необходимость решить их, когда я сам столкнулся на практике с управленческой работой, в том числе на должности директора предприятия. Все это позволило мне "влезть в шкуру" руководителей и не понаслышке узнать проблемы, с которыми им приходится сталкиваться ежедневно. На повестке дня передо мной стояла проблема управления персоналом реально - теперь-то я понял, насколько мешает управлению низкий уровень исполнительской, трудовой, производственной и технологической дисциплины подчиненных.

Как разрешить эту проблему? Как сделать так, чтобы поведение каждого работника стало рациональным по отношению к организации, чтобы у него естественным образом возникла потребность в самоотверженном труде на благо ее? Желание найти решение, прежде всего для своего предприятия, и побудило меня вновь вернуться к интенсивной работе

в этом направлении. Перепробовав на практике все существующие методы и системы оплаты труда, ожидаемого эффекта я не получил.

Тем не менее практическая деятельность в роли руководителя дала мне очень много ценного для дальнейшей работы и позволила увидеть картину функционирования предприятия изнутри, на деле столкнуться с вопросами планирования и организации труда. Удалось достаточно глубоко изучить принципы и суть бухгалтерского учета, хозяйственного и трудового права, а также уяснить для себя все задачи и функции основных подразделений предприятия, так или иначе связанных с вопросами найма персонала и оплаты его труда, — это кадровая и экономическая служба, в том числе отдел труда и заработной платы. Что особенно важно — специфика всех этих подразделений оказалась общей для всех предприятий, независимо от их специализации.

Мне стало многое понятно. Во-первых, задача по найму и стимулированию труда далеко не тривиальная и для ее решения необходимо приложить много усилий. Во-вторых, проблема заключается не только в правильной организации оплаты труда; нужно также корректно строить всю модель трудовых отношений, обязательно учитывая основополагающие принципы научного управления — это принцип единоначалия и принцип вертикального разделения труда. Последний означает, что за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за подчиненным ему работником функция строгого исполнения поставленной задачи. Оказалось, что задачу эффективного стимулирования труда нельзя решить чисто экономико-математическими методами, игнорируя названные принципы.

Также стало ясно, что невозможно серьезно заниматься некоторой сложной проблемой, одновременно занимаясь оперативной текущей деятельностью по управлению. Передо мной встал выбор: или полностью посвятить себя решению этой проблемы, или, смирившись с ее существованием, продолжать заниматься налаженным бизнесом. Но я так "прикипел" к этой задаче, и решение ее казалось таким близ-

ким, что пришлось выбрать первое, радикально сменив свою деятельность. Слава Богу, результат не заставил себя ждать.

Таким образом, являясь по сути своей руководителем-практиком, я был вынужден начать заниматься теоретической работой, так как нигде не мог найти для себя четкого ответа на вопросы эффективного управления персоналом. Общепринятые подходы к этой проблеме в традиционной теории менеджмента не давали мне как руководителю ясного и однозначного решения.

Мне хорошо известно, что руководители-практики, сталкиваясь с проблемой оплаты и стимулирования труда, также нигде не могут найти четкого ответа и вынуждены в течение всей своей карьеры экспериментировать в этой области. Но, к сожалению, результат всех предлагаемых ими нововведений остается далеким от желаемого.

Теперь можно точно сказать, почему эту проблему долгое время не могли решить ни теоретики, ни практики. Для того, чтобы решить задачу такого рода, недостаточно хорошо знать экономику предприятий и иметь склонность к кропотливой теоретической работе, нужно обязательно обладать практическим опытом в управлении. Но и этого мало: нужно еще иметь огромное желание решить проблему, уметь преодолевать общепринятые устаревшие догмы и посвятить решению всего себя.

* * *

Многие российские руководители помнят внедряемые в советские времена многочисленные программы, направленные на повышение эффективности управления предприятиями путем попыток заинтересовать трудовые коллективы в конечных результатах своего труда. Это и бригадный подряд, и первая и вторая модели хозрасчета, и аренда, и кооперация, и модные в свою бытность бестарифные системы оплаты труда, и т.п.

Все эти программы, разрабатывавшиеся в научно-исследовательских институтах, строились на чисто экономических методах. Необходимого внимания проблеме правильного построения самой модели трудовых отношений (строгому соблюдению принципа единоначалия и принципа вертикального разделения труда) не уделялось. Поэтому ничего, кроме разочарований руководителей в рекомендациях ученых, эти программы не принесли. Со временем пришло осознание, что на предприятиях должен быть хозяин. Казалось, уж тогда-то все заработает как надо.

Последняя постсоветская программа, направленная на повышение эффективности работы предприятий, – тотальная приватизация и акционирование, хотя и с грехом пополам, но как-то решила проблему с хозяином. Однако воз и ныне там. На большинстве предприятий по-прежнему процветает организационная неразбериха, сбои в производственном процессе, производительность труда и качество выполняемых работ, как и прежде, низкие, а себестоимость продукции и услуг непомерно высокая.

Подобная картина практически повсеместна, и не только на технологически отсталых предприятиях, но и на тех, которые провели техническое перевооружение.

Опыт работы и знание реального состояния дел в области теории и практики управления позволяют мне со всей ответственностью утверждать, что в России, несмотря на все усилия, предпринимаемые со стороны руководителей, нет ни одного предприятия, которое с точки зрения управления можно было бы признать совершенным – даже в первом приближении. И как следствие, абсолютное большинство отечественных предприятий просто не способны всерьез конкурировать с западными компаниями.

Те, кто реально столкнулся с данной ситуацией, поняли, что проблема низкой эффективности предприятий связана не столько с отставанием в техническом вооружении, сколько с неумением грамотно управлять. На повестке дня встала задача научиться эффективному управлению.

Многие из российских руководителей прошли обучение в западных и отечественных школах бизнеса, перелистали сотни страниц литературы по менеджменту, но так и не нашли ответов на свои злободневные вопросы: как правильно организовать работу предприятия, как правильно стимулировать персонал и, наконец, как повысить производительность труда до необходимого уровня? А ведь без решения этих вопросов успешная деятельность предприятия в современных условиях рыночной экономики просто немыслима.

В результате, не только в России, но и в других странах, руководители предприятий на сегодняшний день весьма скептически относятся к мнению теоретиков менеджмента. Научное управление, равно как и экономическую теорию, они рассматривают как "башню из слоновой кости" и во многом правы, указывая на разрыв теории с практикой.

Профессор экономики Шломо Майталь, являясь представителем официальной экономической науки, в этой связи заметил также: "Существует немного мест, где теория и практика расходятся более широко, чем там, где присутствует управление людьми, знаниями, машинами".

В чем же дело?

А дело в том, что теория управления до сих пор была неполной. На самом деле, все необходимые методы рационального планирования и организации труда на сегодняшний день экономической наукой достаточно хорошо и детально разработаны, но их применение на практике затруднено из-за наличия проблемы человеческого фактора, иными словами, проблемы мотивации к труду. Не случайно именно эта проблема считается в настоящее время главной проблемой менеджмента, неполнота которой препятствует достижению организацией вершин успеха. Можно сказать, что высокая значимость и ценность современных разработок экономической науки из-за неполноты теории скрыты от практиков плотной завесой, представляющей собой проблему управления персоналом.

Но почему я могу говорить о неполноте современной теории менеджмента, когда в ней изложены, казалось бы, тща-

тельно проработанные подходы к оплате труда? А потому, что эти подходы для общего случая неверны (это будет показано далее), так как они не дают однозначного решения проблемы мотивации к труду и, более того, противоречат принципам научного управления, на которых и базируется сама теория.

Я рад, что наконец удалось решить проблему мотивации. Именно эта проблема являлась камнем преткновения на пути внедрения научных методов в практику управления. Создание и обоснование рациональной модели трудовых отношений, которая базируется на эффективной системе оплаты труда, дает мне возможность заявить о преодолении разрыва теории с практикой. В книге будет показано, что данная модель является объективной предпосылкой научного управления. Поэтому можно со всей ответственностью утверждать, что теория управления отныне является полной.

В этой связи считаю важным для руководителей-практиков, а также студентов вузов, кто видит себя в роли руководителя, больше внимания уделять экономико-математическим методам анализа и планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятий, пропагандируемым классической наукой (исключая, конечно же, существующие в ней рекомендации по организации оплаты труда). Пришло время научного управления. Время невежд и дилетантов в управлении уходит. В условиях жесткой конкуренции требования к уровню управления постоянно повышаются и наказываются предприятия, руководители которых принимают неверные управленческие решения.

ПРИМЕЧАНИЕ. В последнее время к управлению предприятиями все чаще приходят люди из среды талантливых предпринимателей. В начале своей управленческой карьеры многие из них уверены, что все организационные проблемы им удастся легко и быстро разрешить. Некоторым кажется, что они обойдутся без какого бы то ни было специального образования и сами смогут эффективно управлять любым предприятием с любой численностью персонала и любым товарооборотом (объемом производства). При этом, как правило, они полагаются только на свою работоспособность, ин-

туицию, предприимчивость и гибкость ума, которые ранее позволяли им в одиночку или с небольшим количеством персонала успешно работать на рынке. Но что происходит на практике? Как только численность персонала на предприятии или его товарооборот (объем производства) начинают превышать некоторый предельный уровень – дела начинают выходить из-под контроля руководителя-самоучки и быстро ухудшаться. Поэтому следует помнить, что принципы эффективного управления не допускают произвола при принятии управленческих решений – эти принципы нужно строго соблюдать. А для этого, конечно же, их нужно знать. В противном случае высокая работоспособность, интуиция и предприимчивость, до сего дня позволявшие руководителю добиваться успеха без опоры на специальные знания, рано или поздно окажутся абсолютно бессильными перед наваливающимся грузом управленческих проблем.

При обосновании эффективности рациональной модели трудовых отношений в книге использованы обе формы доказательства: теоретическая и практическая. Доказать – значит показать. Так гласит формула древних. Именно поэтому в книге помимо теоретического обоснования представлен еще и практический опыт внедрения данной модели на действующих предприятиях.

Рождение новой теории мотивации стало возможным благодаря открытию всеобщего объективного закона, которому подчинено поведение каждого человека, независимо от его воли и желания. Этот закон я назвал Законом оптимального поведения.

Открытие данного Закона и позволило выйти на новый уровень знания о природе человеческого поведения, мышления, человеческих отношений и явилось тем самым ключом, которым наконец-то можно “завести” механизм эффективной мотивации, а значит, заручиться эффективным способом

управления организацией в целом. При этом высокий уровень дисциплины и исполнительности, а также постоянное проявление конструктивной инициативы становятся нормой поведения для каждого работника в организации.

Внедрив новую модель трудовых отношений на десятке предприятий, я пришел к неутешительному выводу: российские руководители в большинстве своем не владеют методами рационального моделирования слаженной групповой работы, методами планирования и научной организации труда. Изучению всех этих методов достаточно много времени уделяется в западных университетах, но не в российских вузах и школах бизнеса. В то же время именно данным вопросам и следовало бы уделять как можно больше внимания. К сожалению, на сегодняшний день российские школы менеджмента, предлагая руководителям самый широкий спектр курсов по самым различным вопросам управления, обходят стороной главное – обучение руководителей тем самым вышеупомянутым методам.

Также выяснилось – на сегодняшний день методов моделирования слаженной групповой работы², которые были бы общеприняты и известны широкому кругу руководителей и специалистов, можно сказать, не существует. Руководители не знают, как правильно организовать взаимосвязь в работе структурных звеньев (служб) предприятия, в том числе как правильно создавать положения о подразделениях и должностные инструкции, организовывать внутрифирменный документооборот. И чтобы заполнить вакуум, сложившийся в этой области и мешающий беспрепятственному внедрению рацио-

² Данные методы представляют собой сквозное планирование всей цепочки бизнес-процессов предприятия как своеобразного конвейера от самого начала бизнеса (например – поставки сырья) до его последнего этапа (например – сбыта готовой продукции).

нальной модели трудовых отношений, мне пришлось потратить немало времени на то, чтобы разработать и обосновать алгоритм создания рациональной модели управления производственным профилем предприятия.

Данный алгоритм полностью изложен в приложении к настоящей книге.

В заключение хотелось бы заметить следующее.

Как автор я безусловно понимаю, что данная книга является отчасти вызовом, ибо в ней радикальным образом пересмотрены многие положения в области управления персоналом и оплаты труда, доселе успевшие прочно укорениться как в теории управления, так и на практике.

Хочу надеяться, что с выходом в свет этой книги сознание большинства руководителей и специалистов в области управления персоналом наконец освободится от застывших догм и сложившихся стереотипов, противоречащих принципам рационального и подлинно научного управления.

И наконец, несколько слов о порядке изложения.

Начнем мы с анализа современной теории и практики управления, затем перейдем к модели эффективной внутренней организации и ознакомимся с требованиями к базисным системам управления.

Только проделав такую предварительную работу, мы сможем объективно оценить суть проблемы управления персоналом, а значит окажемся на пути к ее решению и наконец познакоимся с этим решением.

Такой порядок изложения необходим еще и для постепенного "погружения" читателя в мир управленческой терминологии и создания у него представления о сути эффективного управления организацией.

В книге в основном использована литература известных американских авторов, поскольку в нашей стране как эталон в области управления принято рассматривать именно амери-

канский менеджмент. В отечественной литературе подобного рода явно чувствуется влияние западных теорий.

Закончить свое обращение к вам, уважаемый читатель, мне бы хотелось словами Спинозы: "Если ... у Вас при чтении явится сомнение в том, что я утверждаю, то прошу Вас не торопиться со своими возражениями, пока Вы не потратите достаточно времени на размышления. При таком отношении к делу я уверен, что Вам удастся насладиться желанными плодами этого дерева".

БЛАГОДАРНОСТИ

Пользуясь случаем, хочу сказать, что главная заслуга в создании настоящей книги полностью принадлежит Иисусу Христу, ибо Он дал мне Свое слово и силу довести дело до конца.

Я благодарен также моим друзьям: филологу М.Г.Баранову, оказавшему мне колоссальную помощь в изложении всего материала настоящей книги и тем самым избавившего читателя от присущего мне тяжелого слога, предпринимателю Л.М.Мильману, предоставившему мне помещение для работы, оказавшему всестороннюю помощь и давшему много ценного при общении.

Я благодарен моей жене Олесе, чье терпение позволило мне довести работу до ее логического завершения, несмотря на все житейские трудности, совместно пережитые нами за период моих поисков и работы над рациональной моделью трудовых отношений и настоящей книгой. Я благодарен нашим родителям за их мудрость, неоценимую помощь и всестороннюю поддержку.

Я благодарен также руководителям предприятий Перми и Пермской области, которые, ознакомившись с предложенной им моделью управления, смело решились на внедрение данной модели на своих предприятиях. Я рад, что в России

есть целая плеяда руководителей-новаторов. В первую очередь хотелось бы выразить благодарность следующим из них¹:

Директору ОАО "Пермтехснабнефть"

Тракселю В.О.;

Директору АО "Промкабель"

Столярову О.И.;

Директору АО "Завод безалкогольных напитков и минеральных вод "Росинка"

Васильеву В.А.;

Директору АО "Алтекс"

Коняеву А.В.;

Генеральному директору ОАО "Пермский стекольный завод"

Ерыкаловой Р.Н.;

Генеральному директору АО "Урал-Вест"

Буторину Я.В.;

Генеральному директору АО "Камская долина"

Гладикову А.В.

¹ Здесь не указаны имена руководителей, предприятия которых являются дочерними вышеуказанных предприятий.

**ОТЗЫВЫ
руководителей предприятий
на внедрение Рациональной модели
трудовых отношений
“Искусственный управленческий интеллект”**

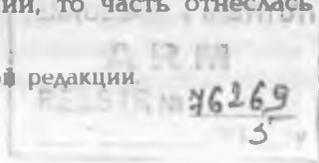
ОАО “Пермский стекольный завод”

Внедрение Рациональной модели трудовых отношений “Искусственный управленческий интеллект” на Пермском стекольном заводе началось с 1 февраля 1996 г. и сегодня можно сказать - мы прошли первую, главную стадию внедрения: проведена и освоена вся техническая часть системы, сломлен барьер недоверия, начался процесс осознания и принятия этой системы всем трудовым коллективом - сверху до низу.

...Производство было действующее, структура управления была изменена незначительно, кадры, в том числе и управленческие остались прежние.

Как и все, на первых порах мы столкнулись с трудностями: это то, что я называю “недоверие к системе” и “непринятие системы”. Если большинство высказались за бюрократическую систему трудовых отношений, то часть отнеслась

* Все отзывы представлены в оригинальной редакции.



к ней крайне негативно. И в их число попали люди, представляющие собой сильную личность: хорошие специалисты, сильные руководители, передовые рабочие, т.е. те, кто привык быть всегда в авангарде. Равнодушных к решаемой проблеме оказалось немного.

Но, в конечном итоге, после нескольких аттестаций, проведенных за 5 месяцев работы, мы смогли не только убедить работников завода в преимуществах новой системы управления, в необходимости ее внедрения, но и достичь определенных результатов за этот промежуток времени. Я бы хотела некоторые результаты нашей работы показать наглядно: выпуск товарной продукции за 5 месяцев по сравнению с 5 предыдущими месяцами увеличился с 8 миллиардов до 14 миллиардов рублей

- Затраты на 1 руб. товарной продукции снизились почти на 10 %.
- Рентабельность продукции увеличилась на 10 %.
- Выпуск основной продукции - стекла оконного увеличен на 159 тысяч м², или 21 %.
- Снизилась текучесть кадров, сократилось число прогулов, улучшилась трудовая дисциплина.
- Нет затоваренности завода продукцией.
- Освоены новые производственные мощности.

Этим достижениям мы обязаны лишь рациональной модели трудовых отношений^{*}, потому что все остальное осталось

^{*}Здесь я позволю себе несколько не согласиться с Раисой Николаевной - генеральным директором завода. Корректности ради можно сказать - данные результаты достигнуты по трем причинам: во-первых, акционеры завода произвели целевые инвестиции для пополнения оборотных средств завода; во-вторых, во главе завода встал компетентный руководитель и, в-третьих, была внедрена рациональная модель трудовых отношений. Именно благодаря всему этому и был получен эффект. В чем я согласен с Раисой Николаевной, так это в том, что если бы у руководства завода не было опоры на рациональную модель трудовых отношений, то практически невозможно было бы получить такой хороший и быстрый эффект.

прежним: старое оборудование, взаимные неплатежи, отсутствие живых денег. Изменилось лишь одно – отношение людей к труду.

Незаработанной заработной платы на заводе нет.

Сказать, что у нас сегодня не существует проблем, было бы совершенно неверно. Но новая система управления помогает зачастую справляться даже с неразрешимой, на первый взгляд, задачей. Каждый работник усвоил основной для себя принцип: "Полученное от руководителя задание не может быть не выполнено".

В точности исполнить распоряжение руководителя – это основная должностная обязанность каждого работника.

В том, что бовыкинская система приносит определенные результаты и помогает решать управленческие проблемы, сомнений не осталось ни у кого. Вот мнения некоторых работников завода разных уровней управления:

Баженова Н.А. – управляющий цехом сортовой посуды.

"Положительным отмечу то, что сейчас мастер смены может непосредственно влиять на зарплату рабочего, причем быстро, оперативно. Возросла роль руководителя. Приходится часто непосредственно беседовать с людьми. Быстро и удобно закрывать наряды на оплату труда".

Плотникова Л.А. – инженер по управлению.

"Раньше искали людей сдавать экзамены по повышению квалификации, а сейчас они сами ходят и спрашивают, когда можно сдать, и торопят со сроками. Мастера смен, зная, как влияет аттестация на оплату, стали внимательнее присматриваться к работе подчиненных с целью объективно провести аттестацию".

Оборина Н.А. – заместитель директора по общим вопросам.

"Если раньше, когда идешь по заводу, многие бездельничали, сейчас – все работают".

Шулятьева Н.П. – экономист по труду.

"Значительно (в два и более раза) снизилось количество прогулов по заводу. Ушли от множества расценок, от уравниловки в зарплате. В корне изменили отношение к работе ИТР завода. Больше ответственности и инициативы. Никого не

надо подстегивать. Каждый, начиная с уборщицы и кончая руководителем, – что заслужил, то и получил”.

Сопичева Н.М. – бухгалтер-расчетчик.

“Резко снизился объем работы по расчету зарплаты. Раньше неделя уходила на расчет зарплаты, сейчас за одну рабочую смену обсчитываем наряды всего завода. Удобно, быстро”.

Подвинцев В.А. – технический директор.

“Перешли от субъективной оценки к объективной оценке труда каждого работника.

Свое мнение о рациональной модели трудовых отношений коротко выразить я могу следующими словами: система проста и уникальна. В ней нет никаких технических элементов, которые были бы нам не знакомы, но все элементы настолько умело и разумно сложены в систему, что представляют единое полное завершенное целое. Система эффективна, она живая, у нее есть будущее.

И еще, что я считаю главным при внедрении данной системы, – ее должен полностью “принять” первый руководитель предприятия.

Рациональная модель трудовых отношений – главный и незаменимый инструмент в работе главного менеджера любого предприятия, фирмы”.

Генеральный директор ОАО
“Пермский стекольный завод”

Р.Н.Ерыкалова
25 июля 1996 года

АОЗТ “Промкабель”

В январе 1995 года в АОЗТ “Промкабель” была внедрена Рациональная модель трудовых отношений “Искусственный управленческий интеллект”. Двухлетний опыт ее использования на нашем предприятии показал высокую эффективность данной модели.

Очевидны реальное укрепление дисциплины и рост инициативы работников.

Другим плюсом этой модели является сведение на нет конфликта "начальник-подчиненный". Ясное, четкое определение прав и обязанностей каждого, а также специальная система наказаний и поощрений приводят к совпадению интересов обеих сторон. Это помогает руководителям любого ранга быстро и легко находить общий язык со своими подчиненными, что, в свою очередь, делает организацию более мобильной и восприимчивой к изменениям требований со стороны рынка.

Любые изменения маршрутной карты движения документооборота, должностных инструкций или простое распоряжение руководителя приводят к моментальной перестройке всей работы в организации, причем все изменения воспринимаются в коллективе доброжелательно и конструктивно.

РЕЗЮМЕ: Рациональная модель трудовых отношений позволила мне реально наладить эффективное управление трудовым коллективом, при этом сняв с повестки дня все вопросы, связанные с оплатой труда.

Генеральный директор
АОЗТ "Промкабель"

О.И. Столяров
15 января 1997г.

ОАО "Пермтехснабнефть"

Ситуация в работе с персоналом до внедрения (сентябрь 1995 г.).

* О том, что имеется в виду под маршрутной картой движения документооборота, читатель найдет ответ в Приложении к настоящей книге (в котором описывается алгоритм создания рациональной модели управления производственным профилем любого предприятия).

Дисциплина оставляет желать лучшего: частые опоздания на работу, несвоевременный приход с обеденного перерыва, прогулы. Имеют место случаи невыполнения приказов и распоряжений Руководителя или эти приказы и распоряжения не всегда были услышаны работниками. В отдельных случаях нарушается технологическая дисциплина, работники выполняют задания, как им удобней и выгоднее, а не так, как того требует руководитель.

Имеют место случаи некачественного выполнения отдельными работниками своих трудовых обязанностей. Рабочие стараются избегать выполнять какую-либо другую работу в отсутствии основной.

Взаимоотношения в коллективе неплохие, но есть личности, к которым нужно искать подход.

Возможность повышения зарплаты отсутствует, не считая индексирования. Уравниловка.

Ситуация в работе с персоналом после внедрения (январь 1996 г.).

Практически с первого дня перехода на контрактную систему дисциплина улучшилась, правда, по истечении некоторого времени стала ослабевать. Когда сработала система, т.е. были (согласно контракта. - *Прим. авт.*) произведены вычеты из заработной платы за каждый факт опоздания, то вопрос с дисциплиной решился. Исполнительность и ответственность за выполнение приказов, указаний Руководителя повысились. Не нужно контролировать сроки выполнения, практически все приказы выполняются с опережением и в точности, как того требует Руководитель.

Повысилось качество выполнения работниками своих трудовых функций. От работы никто не отлынивает, а, наоборот, в свободное от основной работы время (особенно [наиболее ярко выражено. - *Авт.*] это касается рабочих) просят мастера дать им любую другую работу.

Взаимоотношения в коллективе значительно улучшились, никто не грубит, не оскорбляет друг друга. И что особенно важно, работники повернулись "лицом к клиенту". "Личности" с трудом, но перестраиваются.

С внедрением данной модели появилась заинтересованность повышать свой профессиональный уровень, стать более квалифицированным специалистом, как можно больше освоить смежных профессий, получить высший разряд, так как это все напрямую влияет на рост заработной платы. У работников высокой квалификации появляется уверенность в том, что даже при вынужденном сокращении штата есть все шансы сохранить рабочее место.

Существенно изменился подход к заработной плате, которая насчитывается персонально каждому, где учитывается сложность выполняемых функций и профессионально-квалификационный уровень. Также заработная плата стала зависеть и от отношения к труду, от качественного выполнения своих трудовых функций.

РЕЗЮМЕ. Считаю, что это единственная система, которая в условиях России может представлять интерес!

Директор ОАО "Пермтехснабнефть"

Траксель В.О.

22 января 1996 г.

АО "Завод безалкогольных напитков и минеральных вод "Росинка"

Ситуация в работе с персоналом до внедрения (ноябрь 1995 г.).

Приказы, распоряжения и задания под любым предлогом не выполнялись так, как надо. Находились всевозможные объективные оправдания.

Опоздания на работу были систематическими. Часто работники по тем или иным причинам отсутствовали на работе. В рабочее время часто занимались личными делами.

Работа выполнялась "спустя рукава".

Работники под любым предлогом пытались избежать получения дополнительных заданий.

Ситуация в работе с персоналом после внедрения.

Практически всегда строго выполняются все распоряжения, приказы и задания.

Практически нет опозданий на работу и "безделья" в рабочее время на рабочем месте. В рабочее время работники стараются выполнять свои обязанности и порученные задания.

Повысилась ответственность за выполняемую работу: сложилась практика выполнять работу наилучшим образом.

Работники стали искать для себя дополнительную нагрузку.

РЕЗЮМЕ. Считаю, что после внедрения Рациональной модели трудовых отношений "Искусственный управленческий интеллект" проблемы управления персоналом больше нет. Работники "превратились" из иждивенцев, постоянно обеспокоенных только повышением своей заработной платы и не желающих производительно трудиться, в помощников, готовых выполнить любую поставленную им задачу.

Директор АО "Завод безалкогольных
напитков и минеральных вод "Росинка"

В.А. Васильев
17 января 1997 г.

* Мне бы хотелось привести высказывание одного из мастеров этого завода: "Если бы при социализме все работали, как мы сейчас, то мы давно бы построили коммунизм".

*Эксперимент вообще ничего не значит,
пока он не интерпретирован теорией*

Макс Борн

ПРЕДИСЛОВИЕ

"Знакомые симптомы: хорошо разработанная стратегия не реализуется успешно, издержки превышают все допустимые рамки соответствия уровню эффективности, высокая текучесть кадров, недостаточно лояльная рабочая сила не испытывает удовлетворения и гордости за выполняемую работу и тормозит нововведения и повышение качества продукции. У стоящих на вершине корпоративной пирамиды чувство капитанов корабля, где руль не соединен со штурвалом. Независимо от принимаемых наверху решений, внизу мало что изменяется. Лишь позднее менеджеры начинают относить на свой счет ответственность за эти симптомы и неадекватное руководство рабочей силой"[2].

До тех пор пока Япония не бросила вызов всему миру высокими темпами роста производительности труда и высоким качеством своих товаров, пока нарастающая международная конкуренция и нарастающий экономический кризис в ведущих экономически развитых странах окончательно не "обнажили" проблему неадекватного и, как следствие, неэффективного управления персоналом, эта проблема, проявляясь то в явной, то в скрытой форме, считалась непервостепенной и не столь важной.

Долгое время казалось, что отсутствие заинтересованности наемного персонала в постоянном совершенствовании производственного процесса, низкий уровень производительности труда, превышение фактической заработной платы над реальной стоимостью рабочей силы, – все это можно легко компенсировать успешной деятельностью организаций на рынке.

Возрос интерес к маркетингу как к целостной системе организации и управления деятельностью предприятия, направленной на обеспечение максимального сбыта продукции.

В этом смысле концепция маркетинга, оперирующая такими категориями, как "доля рынка", "разработка товара", "политика сбыта", "ценовая политика" и др., без сомнения, способна дать ощутимый результат.

Однако говорить о реализации всего потенциала, заложенного в концепции маркетинга, можно будет только тогда, когда сама организация станет внутренне эффективной, т.е. способной быстро адаптироваться к условиям динамичной внешней среды.

"Производить то, что продается, а не продавать то, что производится", – таков основной лозунг маркетинга.

Реализация этой простой формулы однозначно ведет к достижению целей организации. Казалось бы, дело за малым – реализовать ее, а для этого направить на решение данной задачи усилия всех членов организации. Но как это сделать? Как добиться того, чтобы для каждого работника эта формула стала формулой, ведущей к удовлетворению своих собственных интересов?

Ответа нет. И по-прежнему проблема неэффективного использования человеческих ресурсов снижает эффективность организации, препятствуя полной реализации концепции маркетинга.

На сегодняшний день проблема человеческого фактора всеми осознана. Она обсуждается на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. На поиск пути ее решения направлены усилия как теоретиков менеджмента, так и многих ведущих менеджеров.

Промахи в области управления персоналом, выражаясь терминологией Сирила Н. Паркинсона, создали вакуум, и, как следствие, только в Америке ежегодно тратится свыше 10 миллиардов долларов на подготовку и переподготовку менеджеров. Проблема же почему-то не сдвигается с мертвой точки.

И вот на школы бизнеса и на центры подготовки руководящих кадров обрушился шквал обвинения в неспособности вооружить менеджеров новейшими средствами эффективного управления персоналом [3]. А вооружать, оказывается, нечем, ибо не было до сей поры столь необходимых средств и методов, не была принципиально решена задача эффективной мотивации труда, не были вскрыты и причины, побуждающие человека к труду.

Проблема остается такой же острой, напоминая о себе все чаще. И люди ищут ее решение. Практика показывает в целом усиление влияния рекомендаций теоретиков менеджмента по реорганизации внутрифирменного управления персоналом. Всевозможные программы перестройки внутрифирменных механизмов управления персоналом стали рядовым явлением в компаниях во всем мире. Но требуемого результата эти программы не принесли. Это, например, дало основание американским исследователям наряду с выделением опыта образцовых компаний язвительно заметить по поводу многочисленных неудач: "Мертвые кости этих программ в Америке рассеяны в пустыне низкой производительности. Изменилось очень немного" [4]. Американские эксперты указывали, что им "приходилось поражаться и числу программ, ориентированных на человека, и частоте, с которой они пересматриваются и обновляются ... Суть дела в том, чтобы подходить к проблеме так же, как подходят к вызову, связанному с созданием нового вида продукции" [5].

Безусловно, задача эффективной мотивации является весьма "коварной". В ней сокрыто много "подводных камней", о которые многие и споткнулись, пытаясь форсировать ее решение эмпирическим путем, не имея при этом правильного знания о природе человеческого мышления и человеческих

отношений. Эта задача не может быть решена "походя". Есть только один единственный метод решения - научный.

Решение именно этой задачи способно привести к долгожданному становлению *новой управленческой парадигмы* взамен устаревшей и выработке на подлинно научной основе действенного способа управления людьми, позволяющего многим предприятиям воспользоваться достижениями науки управления и стать на равных с мировыми лидерами, открывшими эру высокоэффективных и гибких производств.

Камень, который отвергли строители, тот самый сделался главою угла.

Евангелие от Матфея 21:42

Часть I.

КРИЗИС ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумывался над тем, как эффективно управлять ими. Во все времена людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу "Принципы научного управления", традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований [6].

Методы научной организации труда, предложенные Тейлором, позволили значительно повысить эффективность и, как следствие, результативность организаций.

Зарождение науки управления открыло миру путь в эру интенсивного производства.

Однако, реализовав на практике весь потенциал, заложенный в методах Тейлора, предприниматели перестали прилагать усилия по совершенствованию управления организациями. И история повторилась. Организации вновь превратились

для предпринимателей только лишь в средство достижения максимальной личной выгоды.

Работа управляющих оценивалась исключительно по одному критерию - норме полученной прибыли. Уровень эффективности организаций был примерно одинаков, поэтому главной задачей управляющих было умение хорошо продвигать произведенный товар. Предприимчивость считалась наиболее ценным качеством руководителя организации. Умение эффективно управлять отодвигалось на второй план.

Казалось бы, все благополучно и за счет усилий предпринимателей процветание компаний обеспечено. Складывалось впечатление, что экономика в большинстве стран с рыночной ориентацией идет по пути интенсивного развития, так как благосостояние наций растет.

Но вот грянул гром среди ясного неба. На международный рынок уверенно вступила Япония, чьи корпорации, более сильные именно в области управления, молниеносно стали захватывать ведущие позиции в мире благодаря низким ценам и высокому качеству своих товаров.

Отныне правила игры изменились. "Искусство" продажи некачественных и дорогостоящих товаров потеряло свою актуальность. Потребитель стал разборчив, и все рекламные трюки - увы! - оказывались бесполезными. Несмотря на значительные усилия в области сбыта своей продукции, результативность низкоэффективных организаций начала неизбежно понижаться.

Необходимость эффективного управления организацией как один из залогов успеха на рынке стала вдруг для всех очевидной. И столь же очевидным стал тот факт, что управлять организациями так же эффективно, как японцы, никто не умеет.

А секрет успеха японских корпораций очень прост: высокий уровень производительности труда за счет эффективного использования человеческого ресурса.

Успех Японии явился своего рода катализатором, вызвавшим новый взрыв интереса во всем мире к управлению организациями и эффективному использованию огромного потенциала, заложенного в человеке как объекте управления.

Однако время было упущено в погоне за сиюминутными результатами. За пренебрежение к человеку при управлении организациями пришлось расплачиваться потерей рынков сбыта, уменьшением прибылей, свертыванием производства, другими негативными последствиями и, в конечном счете, банкротством.

Сегодня теоретический менеджмент как научная дисциплина, имея в своем арсенале все необходимые методы рационального планирования и организации труда, направлен на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом с целью обеспечения максимально высокого уровня производительности труда. Но пока что конкретных путей решения этой задачи не найдено, и управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителей. В этом смысле не вызывает особого удивления тот факт, что управление кадрами до сих пор многими признается скорее искусством, нежели наукой.

А между тем именно теоретический менеджмент, опирающийся в первую очередь на теорию, и уж затем на ее практическое обоснование, может помочь исправить положение вещей в области управления персоналом. Из научной дисциплины, занимающейся исключительно анализом грубого эмпирического опыта в этой сфере и снабжающей руководителей и менеджеров рекомендациями и советами, менеджмент должен стать полноценной наукой, способной снабдить практиков тщательно проработанными моделями и способами управления людьми в организациях, позволяющими существенно поднять производительность труда.

Изучение голого практического опыта лишено всякого смысла, если он изначально не был теоретически обоснован. В то же время попытки применения сугубо теоретических концепций, не подтвержденных практикой, также обречены на бесплодие.

Парадокс сегодняшнего дня заключается как раз в том, что руководители озабочены поисками реальных решений злободневных управленческих проблем, связанных с человеческим

фактором, в лоне витающих в поднебесье теорий управления персоналом. В то же время специалисты-теоретики пытаются найти философский камень управления трудовыми коллективами, изучая опыт управленцев-практиков. Ни те, ни другие не в силах преодолеть основной кризис управления, который выражается в разрыве всей классической теории управления с повсеместной практикой.

Назначение первой части настоящей книги состоит в том, чтобы отделить зерна от плевел, т.е., проанализировав современную теорию и практику управления, во-первых, выявить основной вклад теории в практику; во-вторых, окончательно сформулировать суть кризиса основ управления, и, в-третьих, поставить ряд первоочередных задач по выходу из этого кризиса.

Глава 1.

ОБ ОРГАНИЗАЦИЯХ

- *Организация и ее задачи*
- *Общие характеристики организаций*
- *Менеджмент. Его задачи и предназначение*

Прежде чем перейти непосредственно к анализу современной теории и практики управления, рассмотрим организацию как объект управления. Сразу заметим, что вопросы моделирования организационных структур рассмотрены в Приложении к настоящей книге.

1. Организация и ее задачи

Формальная и неформальная организации

В современной литературе организация определяется как *"социальная структура, предназначенная для координации деятельности двух и более человек путем разделения труда и иерархизации власти для достижения общей цели"* [7].

Известно, что существуют формальные и неформальные организации.

Формальная организация, по Барнарду, – это "система сознательных координированных действий или сил двух или более лиц" [8]. Формальная организация, будь она простая или сложная, всегда представляет собой "безличностную систему координированных человеческих усилий". Формальная организация имеет стабильную структуру, иерархию и роли, строго определенные для каждого члена.

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только организация создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по

предписаниям руководства [9]. Таким образом возникает *неформальная* организация.

Барнард рассматривал неформальные организации как своего рода самозащиту индивидов перед экспансией формальных организаций: "Под неформальной организацией я подразумеваю совокупность личных контактов и воздействий, а также ассоциированные группы людей"[10]. У такой организации отсутствуют единые цели, но она тем не менее достигает важных результатов, поскольку взаимодействие людей, основанное на их личных целях и симпатиях, наиболее устойчиво. К главным функциям неформальной организации относятся: коммуникация, поддержание сплоченности, укрепление чувства личного тождества, самоуважения, независимости выбора.

Барнард полагал, что "индивид всегда является стратегическим фактором организации" [11].

Сложные организации

Существуют огромное множество небольших организаций, которые имеют только одну или несколько взаимосвязанных целей.

Формальные организации, как правило, имеющие целый набор взаимосвязанных целей, представляют собой сложные организации.

Предмет настоящей книги – управление организациями как социальными структурами, включая сложные, которые самостоятельно функционируют на свободном рынке.

Социальная задача организации.

Главная цель организации

"Социальная задача коммерческих организаций – создание высококачественных товаров и услуг по умеренным ценам, доступным широким слоям потребителей" [12].

Главной целью создания организации является получение прибыли.

Для достижения своей главной цели организации необходимо решить социальную задачу. Для этого она должна эффективно функционировать, постоянно сокращая свои затраты, предлагая потребителям качественные товары по конкурентоспособным ценам.

2. Общие характеристики организаций

"Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех организаций характеристики" [13].

Именно наличие этих общих характеристик помогает понять, почему для нормального функционирования организации управление является существенно важной деятельностью.

Общими характеристиками организации являются следующие:

- наличие ресурсов организации (людей [человеческих ресурсов], капитала, материалов, технологии и информации), которые она должна преобразовать для достижения своих целей и получения результатов;
- зависимость от внешней среды, которая включает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию и т.д.;
- горизонтальное разделение труда, которое представляет собой разделение труда на составные части, является самой существенной характеристикой организации;
- подразделения (группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для дости-

жения общей цели), представляющие собой составные части организации, выполняющие специфические конкретные задания и добывающиеся конкретных специфических целей, без которых не может быть достигнута общая цель организации;

- вертикальное разделение труда. (Поскольку работа в организации разделяется на составные части, кто-то должен координировать работу подразделений и всей организации для достижения ею успеха).

Итак, в организации существуют две органичные формы разделения труда. *Первая* – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. *горизонтальное разделение труда*. *Вторая* определяет работу по координированию исполнения конкретных заданий персоналом, т.е. *вертикальное разделение труда*.

Деятельность по координации работы других людей и представляет собой сущность управления организациями [14].

Управление

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что по мере увеличения организации его все труднее осуществлять мимоходом [15].

Питер Ф. Друкер, известный в мире теоретик в области управления и теории организаций, подчеркивая важность управления, определяет его следующим образом: "Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу" [16].

Известный американский менеджер Ли Якокка видит в управлении "не что иное, как побуждение других людей на труд" [17].

3. Менеджмент. Его задачи и предназначение

Менеджмент (по-русски "управление") – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

В настоящей книге будем рассматривать менеджмент как область человеческого знания, помогающего осуществлять на практике управление организациями.

"Эта новая отрасль знания ... основана на предположении, что методы мышления, развитые естественными науками, давшие человечеству столь беспрецедентную степень контроля над миром материальных вещей, могут и должны быть применены к самому человеку, к организации его сообществ, больших и малых, а также к тем политическим, экономическим и социальным проблемам, которые возникают в этих сообществах.

Эта отрасль знания постулировала ... "интеллектуальную революцию": замену индуктивного мышления, основанного на фактах, старым дедуктивным мышлением – мышлением, основанным на теориях и мнениях, в своих различных аспектах затрагивающих организацию человеческих групп", – писал Л. Урвик [18].

Исследуя собственный, а также японский опыт управления, американские социологи заключают, что экономическое и социальное развитие общества в значительной мере является следствием той работы, которую производит менеджмент. Как ресурс развития, менеджмент во многих отношениях схож с капиталом.

Действительно, на сегодняшний день уровень конкурентоспособности организаций и экономическое процветание наций в большей мере зависит от степени превосходства в области практического управления и от качества разработок теоретического менеджмента. Такие факторы, как технологическая и производственная оснащенность компаний, наличие природных богатств на территории тех или иных стран начинают играть второстепенную роль.

В этом контексте Джеймс Харбор, известный консультант компаний автомобильной промышленности, отмечал: "Японцы при выпуске автомобилей не используют более совершенную технологию, однако они втоптывают нас в грязь из-за абсолютного превосходства в области управления компаниями" [19].

На сегодняшний день уже всем стало ясно, что чисто управленческими средствами можно добиться более впечатляющих успехов, применяя при этом даже старое оборудование. Так, в начале 80-х годов маленький заводик "Тойоты" по выпуску двигателей в Камино был оснащен американскими станками образца 1960 г. В техническом оснащении он был безнадежно отсталым в сравнении с предприятиями "Форда" и "Крайслера". Но! В расчете на одного занятого (включая рабочих и служащих) этот заводик производил двигателей в 4,5 раза больше, чем "Форд" или "Крайслер". При этом качество двигателей, включая их дизайн, на "Тойоте" значительно превосходило качество аналогичной продукции американских компаний.

Налицо очевидные проблемы в области практического управления, разрешение которых должен обеспечить теоретический менеджмент.

Как следствие, в последние годы критике подвергаются программы обучения менеджменту в университетах. С точки зрения критиков, современные программы уделяют слишком много внимания количественным (экономико-математическим) методам обучения и слишком мало - "качественным" методам, т.е. формированию умения ориентироваться на людей [20].

В свете всего вышесказанного можно говорить, не боясь при этом повториться, о кризисе теоретического менеджмента как научной дисциплины.

Чтобы, наконец, разобраться в проблемах, породивших этот кризис, и определить путь выхода из него, проанализируем вначале все существующие подходы к управлению.

В настоящее время известны четыре важнейших подхода к управлению, внесшие существенный вклад в развитие теории и практики управления (табл.1):

- 1) подход на основе выделения различных школ управления;
- 2) подход к управлению как к процессу;
- 3) системный подход;
- 4) ситуационный подход.

Школы в управлении - подход с позиции выделения различных школ в управлении включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления или количественных методов.

Процессный подход - рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, более всего соответствующий данной ситуации [21].

Глава 2.

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ

- *Научное управление*
- *Классическая или административная школа в управлении*
- *Школа человеческих отношений. Поведенческие науки*
- *Наука управления, или количественный подход*

В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике показали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными. И тем не менее каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ [22].

Наша цель – кратко проанализировать каждый из этих подходов и рассмотреть, что полезного они дали для практического управления и в чем заключаются основные недостатки каждого из них.

При рассмотрении упомянутых подходов будем опираться на труды как основоположников теории менеджмента, так и современных авторов.

1. Научное управление (1885–1920)

Краткий обзор

Становление и развитие первой школы менеджмента, получившей широкую известность во всем мире под наименованием "*научный менеджмент*", или "*научная организация труда*", совпали со вступлением мира в XX век. У истоков этой школы стоял американский инженер Ф.Тейлор (1856–1915), чье имя стало нарицательным для научного управления [23].

Плеяда его последователей, пионеров менеджмента, внесла существенный вклад в развитие управленческой мысли. Среди них в первую очередь следует выделить Генри Гантта (1861–1919), наиболее близкого ученика Тейлора, а также Френка Гилбрейта (1868–1924) и его жену Лилиан Гилбрейт (1878–1972).

Создатели школы научного управления основывались в своих подходах на двух важных принципах. *Первый из них – принцип вертикального разделения труда* – гласит о том, что за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция исполнения поставленной задачи. *Второй принцип – принцип измерения труда*, суть которого заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

В соответствии с их подходами труд каждого рабочего должен быть полностью спланирован и расписан заводским бюро по крайней мере на день вперед, а рабочий должен получить от него письменные инструкции (карточки). В них подробно указываются все детали "урока", который он должен выполнить в течение дня, а также соответствующие способы труда и орудия труда. Научная организация труда (НОТ) по большей части и состоит из подготовки подобных "уроков" и контроля за их исполнением [24].

Основной вклад школы в теорию менеджмента

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что модели и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно реализованы на практике для достижения целей организации [25].

Методы научной организации труда позволили существенно сократить затраты живого труда, тем самым способствуя значительному повышению производительности работников.

Школа научного управления начала рассматривать само управление как определенную специальность. "Ясно, - писал Тейлор в связи с появлением существенных различий в специфике управленческого и исполнительского труда, - что в большинстве случаев для выработки планов требуется один тип людей, а для выполнения самой работы совершенно другой" [26].

Тем самым школа резко контрастировала со старыми подходами, при которых администрация всегда оставалась, по сути, пассивным созерцателем течения производственного процесса, почти целиком возлагая на рабочих ответственность как за выполнение общего плана, так и за применяемые ими методы работы, а во многих случаях еще и за используемые ими инструменты. Рабочие сами планировали свою работу, сами выбирали себе специальность и сами же, как умели, осваивали ее.

Главная заслуга Тейлора состоит в том, что он продемонстрировал, сколь огромны могут быть потери рабочего времени при осуществлении данного подхода к управлению (уровень производительности труда при таком подходе оказывался в 2 раза и более ниже уровня производительности, достигаемого благодаря применению методов НОТ).

Учитывая важность применения на практике методов НОТ, Тейлор сформулировал на основе этих методов новые обязанности администрации, в круг которых включил такие, как:

- выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения и усовершенствованием и стандартизацией всех орудий и условий труда;
- тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие каждого из них с целью создания из них первоклассных работников;
- сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научным принципам, а также обязательное поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий;
- равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной) [27].

Тем самым Тейлор впервые показал, что именно администрация предприятия должна брать на себя всю инициативу в части планирования, организации труда, обучения персонала вплоть до подбора орудий труда на каждом рабочем месте. А все работники должны строго выполнять предписанные им задачи.

Необходимость управления трудом, замена грубо практических методов производства строго научными – вот наиболее характерные новации школы научного управления. Лейтмотивом школы можно считать следующее утверждение: "Чтобы быть прибыльной, всякая производственная деятельность должна планироваться и управляться". Без правильной систе-

матической организации труда со стороны администрации невозможно достичь его высокой производительности - постоянно подчеркивал Тейлор.

Тейлор раскрыл глаза миру на важность использования научных подходов к управлению. С его точки зрения только так и можно в полной мере удовлетворить интересы как рабочих, так и предпринимателей. Первым дать высокую заработную плату, вторым обеспечить низкие производственные затраты и высокие доходы.

Таким образом, Тейлор фактически сформулировал основную задачу менеджмента, актуальную и по сей день: обеспечение наибольшего процветания предпринимателя в купе с максимумом благосостояния каждого работника [28].

Вместе с тем Тейлор отнюдь не считал, что научное знание и научная организация труда сами по себе однозначно обеспечивают процветание как предпринимателя, так и работников. Безусловно, успех организации во многом зависит от могущественных общественных и экономических факторов, "стоящих решительно вне всякого контроля со стороны какой бы то ни было группы людей" [29]. На самом деле, глубокие кризисные явления на уровне макроэкономики способны свести на нет все усилия менеджмента в деле повышения эффективности организаций. Но, с другой стороны, влияние таких факторов существенно уменьшается, если организация, как указывал Тейлор, остается высокопроизводительной, чему, собственно говоря, и призваны способствовать принципы научного управления.

Важным вкладом школы в теорию управления явилось осознание необходимости стимулирования работников в целях создания у них заинтересованности в высоких результатах своего труда.

Как Тейлор, так и Гантт вели поиск эффективных методов стимулирования труда. Уже в 1901 году Гантт разработал первую премиальную систему оплаты досрочного и качественного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий производительность труда возросла более чем вдвое.

Основные недостатки подхода

Система Тейлора в своем первоначальном виде была рассчитана на использование *дисциплинированных рабочих* [30].

Основной упор делался на индивидуальную эффективность каждого работника в ущерб коллективному труду.

Школа научного управления не дала ответа на вопрос об эффективном управлении организацией в целом. Труд, по Тейлору, является главным источником эффективности, а цех - основным звеном применения системы научной организации труда.

Школа не давала эффективных методов стимулирования труда. Поэтому менеджерам следовало воспринять роль "мудрецов", обладающих уникальным знанием того, что пригодно для рабочих, т.е. умением самим придумать некие стимулы, обеспечивающие управляемость поведения работников, - залог их *дисциплинированности*.

Современные американские исследователи менеджмента критикуют Тейлора в лице нынешних его приверженцев за переоценку роли заработной платы в стимулировании труда с целью повышения его производительности. Тейлор полагал, что для достижения наивысшей производительности труда необходимо только обеспечить однозначную связь заработной платы с результатами труда, организованного в соответствии с принципами научного управления. Справедливо считая, что сдельная форма оплаты труда является барьером на пути внедрения методов НОТ с целью повышения производительности, он тем не менее не предложил более эффективной формы оплаты труда, чем повременно-премиальная, которая, в свою очередь, столь же далека от совершенства и так же не позволяет обеспечить однозначную связь заработной платы с производительностью.

Заключение

На современном этапе развития практики управления принципы научного управления по-прежнему являются прогрессивными и весьма актуальными.

До тех пор, пока существует необходимость в сокращении затрат живого труда, а также необходимость в рационализации всего производственного процесса, методы НОТ, предложенные школой научного управления, всегда будут способствовать повышению производительности и эффективности организаций.

Однако школа научного управления не разрешила всех проблем управления организацией.

Потенциал, заложенный в теории научного управления, не может быть в полной мере реализован на практике, пока не разрешена проблема человеческого фактора, т.е. пока поведение работника не станет в полной мере управляемым. Работник должен быть заинтересован в применении методов научной организации труда. В противном случае работник не в состоянии самоотверженно трудиться на организацию.

Осознав эту взаимосвязь, основоположники школы пришли к выводу, что путь к практической реализации их теории лежит только через заинтересованность работников.

Тейлор, оставаясь верным принципам научного управления, подчеркивал, что перед обучением рабочих новым навыкам труда в соответствии с принципами научного управления рабочих сначала необходимо побудить к освоению этих навыков [31].

Гант в этой связи писал: "Все, что мы предпринимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой, мы не можем понукать людьми, мы обязаны направить их развитие" [32]. Именно Гантту принадлежит фраза: "Из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора".

Только эффективная мотивация работников снимает проблему человеческого фактора и позволяет с наибольшей отдачей использовать все принципы научной организации труда.

К сожалению, школа научного управления так и не предложила действенных методов эффективной мотивации (стимулирования) труда, хотя сам Тейлор и его последователи осознавали важность решения этой задачи. Более того, они пытались ее решить.

Главный вывод: школа научного управления обосновала необходимость управления трудом в целях повышения его производительности, сформулировала принципы и методы научной организации труда и исподволь поставила задачу эффективной мотивации наемного труда, признав ее наиболее важной из всех задач управления.

Итак, научные методы того, как правильно организовать труд, найдены; осталось лишь научиться правильно управлять поведением людей.

2. Классическая или административная школа в управлении (1920-1950)

Краткий обзор

Основное внимание школы научного управления было направлено на повышение эффективности труда на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом, стремясь при этом наилучшим образом разделить организацию на подразделения или группы с учетом их специализации [33].

Сразу скажем, что именно школа научного управления, обосновав необходимость разделения труда в организациях, заложила фундамент, на котором возникла классическая шко-

ла, предложив подходы к управлению, не раскрытые в полной мере предшественниками.

Становление классической школы связано с именем Анри Файоля.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху [33].

Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления, которая представляет собой бюрократическую модель.

Рассмотрим кратко оба аспекта.

Первый аспект, связанный с принципами управления, заключается непосредственно в построении структуры организации с учетом основных функций бизнеса, таких, как финансы, производство, маркетинг, и налаживания соответствующей ей структуры управления работниками.

Помимо этого сторонниками школы была обоснована необходимость бюрократической модели как важного элемента управления сложными организационными структурами, без которого невозможно рациональное функционирование этих структур.

Разработка рациональной системы управления, представляющей собой бюрократическую модель, определяет тип организации, предназначенной для выполнения широкомащтабных административных задач путем систематической координации работы многих индивидов [34].

Основной вклад школы в теорию менеджмента

Файоль сформулировал 14 принципов управления, представляющих собой, по его мнению, необходимые условия, только при соблюдении которых и возможно эффективное управление организацией:

- разделение труда;

- власть и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство дирекции;
- подчиненность личных интересов общественным;
- справедливое вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь подчинения в иерархии;
- порядок;
- справедливость;
- стабильность работы для персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

Важный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, распоряжение, координация и контроль.

Социолог Макс Вебер, хотя фактически не принадлежал к классической школе управления, сформулировал многие концепции рационального управления, обосновав необходимость бюрократии для обеспечения рационального функционирования организаций^{*}[35].

^{*} В этой связи имя М. Вебера всегда будем ставить в один ряд с именами собственно представителей классической школы.

Для Вебера бюрократия была наиболее эффективной формой управления сложными организационными системами. Он полагал, что современный рациональный предпринимательский капитализм нуждается в формальных правилах управления, без которых возможен только авантюристский торговый капитализм, но невозможно эффективное частнохозяйственное предприятие [36].

ПРИМЕЧАНИЕ Рациональная система управления создается на основе тщательной проработки функциональной структуры управления предприятием с определением главной задачи и функций каждой службы (подразделения) и должностных лиц. Устанавливается строгий порядок взаимодействия между подразделениями и должностными лицами (оформленный документально с учетом административных процедур), и, наконец, разрабатывается штатно-должностное расписание. Цель названных мероприятий - преодоление организационной неразберихи и упорядочение работы всех звеньев организационной структуры для выполнения задач организации с минимальными затратами и максимальной скоростью.

Бюрократическая система представляла ощутимый прогресс в сравнении с жестокой практикой первых фабричных систем, где работник был лишь сырым материалом для эксплуатации, где процветали волонтаризм и унижение. Практическое внедрение бюрократических принципов управления, таких, как скалярный принцип передачи распоряжения, принцип "единства распоряжения" и т.д., позволило упорядочить осуществление власти предпринимателя над подчиненными, а потому в известной степени ограничить ее.

В самом деле, если подчиненный действовал в строгом соответствии с предписывающими правилами и инструкциями, то и вышестоящее лицо не могло поступать произвольно, как это часто случалось в первых фабричных системах, и было вынуждено считаться с принятой регламентацией трудового процесса. По оценке теоретиков менеджмента, такая "деперсо-

* Более подробно о принципах и методе создания рациональной системы управления будет рассказано в следующих главах настоящей книги.

нализация власти", при которой полномочия управляющего определяются его должностными функциями, а не личными качествами и пристрастиями, является главным результатом внедрения бюрократических моделей. Теперь процессы управления зависели как бы не от конкретных людей, а от совокупности неких безличных – и потому формальных – административных принципов [37].

Главный вклад классической школы в теорию менеджмента заключается в том, что она сформулировала четкие принципы управления и показала, что такое крайне негативное явление, как произвол при управлении, можно устранить формальными процедурами.

Основные недостатки административного подхода

Формальная бюрократическая модель управления, предложенная классической школой, хотя сама по себе и является целесообразной и эффективной, оказалась в итоге оторванной от реальных проблем управления, связанных прежде всего с проблемой человеческого фактора.

Идея повышения эффективности организаций за счет личной заинтересованности работников, постулированная Тейлором и его последователями, не была в полной мере осознана представителями классической школы.

Вновь была предпринята попытка поднять эффективность организации в обход человека, за счет выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации, разработанных на основе научных принципов управления. Огромный потенциал, заложенный в моделях, обоснованных школой, так до конца и не был реализован. Более того, на определенном этапе бюрократическая модель управления в своем классическом виде оказалась тормозом на пути к повышению эффективности организаций.

Классическая школа так же, как и школа научного управления, подвергалась критике. Социологи классифицировали бюрократическую форму организации управления как бесчеловечную и безразличную к человеческим нуждам. Бюрокра-

тические модели организации управления несли в себе весьма серьезные дефекты социального характера: они формировали тенденцию нивелировки людей.

Основным недостатком административного подхода, породившим все перекосы в управлении, является то, что статус работника и его вознаграждение зависели не от результатов труда, а от "точки", которую он занимал в шкале должностей организации. Налицо было отсутствие всякой заинтересованности в высокопроизводительном труде и, как следствие, неуправляемость поведением работников. Последние продолжали поступать все так же нерационально, "преспокойно" противореча своим поведением всем классическим принципам и бюрократической модели управления.

Заключение

Безусловно, вклад классической школы в теорию управления был огромен. Он позволил упорядочить власть и производственные отношения, подчинив их строгой регламентации.

Однако "классики" не уделяли должного внимания совмещению индивидуальных целей работников с задачами организации. Поэтому личная заинтересованность работников в результатах своего труда практически отсутствовала. Школой не было предложено механизма той самой мотивации, которая бы однозначно обеспечивала заинтересованность каждого работника в качественном выполнении задач организации.

В результате в сфере производственных отношений конфликт между формальной организацией как безличностной структурой и неформальной организацией как ассоциированной группой людей прочно укоренился.

Промахи классической школы в этой области создали, по Паркинсону, пустоту, которая заполнилась бюрократической нелепицей. Практически на всех уровнях в структуре организации работники оставались безынициативными и незаинтересованными в самоотверженном труде. Организации захлестнул поток всевозможных циркуляров и предписаний, которые чрезвычайно редко выполнялись в срок. Появлялась не-

обходимость создавать новые, чтобы выполнить старые. Наблюдался эффект "снежного кома". Эффективность же организации так и оставалась на низком уровне.

Более того, формальные административные структуры оказались неповоротливыми и неспособными в короткий срок адаптироваться к условиям динамичной внешней среды. Быстрые преобразования производства оказывались для них неразрешимой задачей.

Главный вывод. Классическая школа, признавая значение человеческого фактора, тем не менее не ставила своей целью решение задачи эффективной мотивации труда. Задача, важность решения которой была осознана еще основоположниками школы научного управления, вновь оказалась камнем преткновения на пути к достижению максимальной эффективности организаций.

3. Школа человеческих отношений. Поведенческие науки

Школа научного управления и классическая школа появилась на свет, когда психология еще находилась в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию бессознательного. Более того, поскольку даже те, кто по-настоящему интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Поэтому, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление *формальных функциональных* отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как ос-

новой элемент эффективности деятельности организаций. Поскольку движение возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической [38].

А. Школа человеческих отношений (1930-1950)

Краткий обзор

Проблемы подходов классической школы стали явственно проявляться на рубеже 30-х годов нашего столетия, когда США начали переходить к более интенсивным методам хозяйствования. В этих условиях формальная бюрократическая структура организации начинает тормозить процесс интенсификации производства. В ней изначально заложен конфликт между формальной стороной организации и ее социальной стороной, эффективное управление которой не было досконально разрешено классической школой.

Назрела необходимость поиска новых эффективных форм управления, и поиск этот принял ярко выраженный социально-психологический уклон. Маятник развития теории управления качнулся в другую сторону.

Школа человеческих отношений стремилась дополнить деперсонализированные отношения, построенные на основе теории научного менеджмента, а также в соответствии с бюрократическими моделями классической школы, концепцией сотрудничества между рабочими и предпринимателями [39].

Двух ученых - Мери Паркет Фоллет и Элтона Мэйо - можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно Мери Фоллет была первой, кто определил менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц" [39].

В концепции Мэйо и его последователей *каждый менеджер должен стремиться к равновесию между технической и социальной сторонами предприятия*. Он должен содействовать устойчивости социальной организации таким образом, чтобы

индивиду, сотрудничая друг с другом для достижения общей цели, могли получать личное удовлетворение. Это, по Мэйо, составит основу их стремления к кооперации. Тем самым формальная организация как бы подкреплялась неформальными структурами, причем последние признавались необходимым компонентом эффективной деятельности всего предприятия.

Основной вклад школы в теорию менеджмента

Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и достаточно высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления.

Абрахам Маслоу и другие психологи по-своему попытались понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, по предположению Маслоу, являются в основном не экономические силы, как утверждали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег.

Не менее важным вкладом Мэйо в теорию менеджмента было то, что производственный конфликт он рассматривал как показатель патологии организаций, считая, что поиск средств его устранения является одной из главных задач менеджмента.

Конфликт между трудом и капиталом Мэйо считал иррациональным, не признавая никакого оправдания его существованию, в то время как в большинстве стран к нему настолько привыкли, что этот конфликт считается традиционным и само собой разумеющимся явлением.

Школа человеческих отношений акцентировала основное внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления.

В работах Мэйо также подчеркивались острота конфликта между формальной структурой организации и ее неформальными группами.

Исследования, проведенные представителями школы, наглядно показали, что неформальные группы – это естественно сложившиеся социальные образования, переросшие поведенческие рамки, заданные формальной структурой. По Мэйо, фактор сотрудничества в группе является чрезвычайно важным обстоятельством, по своей значимости сопоставимым со всем ранее накопленным знанием об управлении. Иными словами, неформальные отношения в производстве были признаны за весомую организационную силу, способную либо бойкотировать распоряжения администрации, либо способствовать проведению ее установок в жизнь. *Поэтому неформальные отношения, по Мэйо, ни в коем случае нельзя пускать на самотек, ими следует научиться управлять на базе сотрудничества между рабочими и администрацией.*

Запущенность проблемы человеческих отношений на производстве наглядно охарактеризовал Ф. Дж. Ротлисбергер: "В минувшие сто лет наше технологическое развитие было поистине впечатляющим, методы же обращения с людьми все еще архаичны" [40].

Б. Поведенческие науки (1950 – по настоящее время)

Краткий обзор

Как уже было сказано, школа человеческих отношений акцентировала свое внимание на сложности проблемы человеческого фактора при достижении эффективности организации

Однако решения данной проблемы школа так и не дала.

Началось развитие школы поведенческих наук, ставившей своей целью на практике повысить эффективность деятельность организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат этой школы состоял в том, что правильное применение науки о поведении при непосредственном руководстве людьми всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

индивиду, сотрудничая друг с другом для достижения общей цели, могли получать личное удовлетворение. Это, по Мэйо, составит основу их стремления к кооперации. Тем самым формальная организация как бы подкреплялась неформальными структурами, причем последние признавались необходимым компонентом эффективной деятельности всего предприятия.

Основной вклад школы в теорию менеджмента

Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и достаточно высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления.

Абрахам Маслоу и другие психологи по-своему попытались понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, по предположению Маслоу, являются в основном не экономические силы, как утверждали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег.

Не менее важным вкладом Мэйо в теорию менеджмента было то, что производственный конфликт он рассматривал как показатель патологии организаций, считая, что поиск средств его устранения является одной из главных задач менеджмента.

Конфликт между трудом и капиталом Мэйо считал иррациональным, не признавая никакого оправдания его существованию, в то время как в большинстве стран к нему настолько привыкли, что этот конфликт считается традиционным и само собой разумеющимся явлением.

Школа человеческих отношений акцентировала основное внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления.

В работах Мэйо также подчеркивались острота конфликта между формальной структурой организации и ее неформальными группами.

Исследования, проведенные представителями школы, наглядно показали, что неформальные группы – это естественно сложившиеся социальные образования, переросшие поведенческие рамки, заданные формальной структурой. По Мэйо, фактор сотрудничества в группе является чрезвычайно важным обстоятельством, по своей значимости сопоставимым со всем ранее накопленным знанием об управлении. Иными словами, неформальные отношения в производстве были признаны за весомую организационную силу, способную либо бойкотировать распоряжения администрации, либо способствовать проведению ее установок в жизнь. *Поэтому неформальные отношения, по Мэйо, ни в коем случае нельзя пускать на самотек, ими следует научиться управлять на базе сотрудничества между рабочими и администрацией*

Запущенность проблемы человеческих отношений на производстве наглядно охарактеризовал Ф. Дж. Ротлисбергер: "В минувшие сто лет наше технологическое развитие было поистине впечатляющим, методы же обращения с людьми все еще архаичны" [40].

Б. Поведенческие науки (1950 – по настоящее время)

Краткий обзор

Как уже было сказано, школа человеческих отношений акцентировала свое внимание на сложности проблемы человеческого фактора при достижении эффективности организации.

Однако решения данной проблемы школа так и не дала.

Началось развитие школы поведенческих наук, ставившей своей целью на практике повысить эффективность деятельность организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат этой школы состоял в том, что правильное применение науки о поведении при непосредственном руководстве людьми всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

индивиду, сотрудничая друг с другом для достижения общей цели, могли получать личное удовлетворение. Это, по Мэйо, составит основу их стремления к кооперации. Тем самым формальная организация как бы подкреплялась неформальными структурами, причем последние признавались необходимым компонентом эффективной деятельности всего предприятия.

Основной вклад школы в теорию менеджмента

Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и достаточно высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления.

Абрахам Маслоу и другие психологи по-своему попытались понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, по предположению Маслоу, являются в основном не экономические силы, как утверждали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег.

Не менее важным вкладом Мэйо в теорию менеджмента было то, что производственный конфликт он рассматривал как показатель патологии организаций, считая, что поиск средств его устранения является одной из главных задач менеджмента.

Конфликт между трудом и капиталом Мэйо считал иррациональным, не признавая никакого оправдания его существованию, в то время как в большинстве стран к нему настолько привыкли, что этот конфликт считается традиционным и само собой разумеющимся явлением.

Школа человеческих отношений акцентировала основное внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления.

В работах Мэйо также подчеркивались острота конфликта между формальной структурой организации и ее неформальными группами.

Исследования, проведенные представителями школы, наглядно показали, что неформальные группы – это естественно сложившиеся социальные образования, переросшие поведенческие рамки, заданные формальной структурой. По Мэйо, фактор сотрудничества в группе является чрезвычайно важным обстоятельством, по своей значимости сопоставимым со всем ранее накопленным знанием об управлении. Иными словами, неформальные отношения в производстве были признаны за весомую организационную силу, способную либо бойкотировать распоряжения администрации, либо способствовать проведению ее установок в жизнь. *Поэтому неформальные отношения, по Мэйо, ни в коем случае нельзя пускать на самотек, ими следует научиться управлять на базе сотрудничества между рабочими и администрацией.*

Запущенность проблемы человеческих отношений на производстве наглядно охарактеризовал Ф. Дж. Ротлисбергер: "В минувшие сто лет наше технологическое развитие было поистине впечатляющим, методы же обращения с людьми все еще архаичны" [40].

Б. Поведенческие науки (1950 – по настоящее время)

Краткий обзор

Как уже было сказано, школа человеческих отношений акцентировала свое внимание на сложности проблемы человеческого фактора при достижении эффективности организации

Однако решения данной проблемы школа так и не дала.

Началось развитие школы поведенческих наук, ставившей своей целью на практике повысить эффективность деятельность организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат этой школы состоял в том, что правильное применение науки о поведении при непосредственном руководстве людьми всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Развитие школы поведенческих наук было обусловлено развитием психологии и социологии, сугубо аналитических дисциплин, предметом изучения которых были психические и социальные аспекты человеческой деятельности.

Опираясь на этот зыбкий фундамент, представители школы предполагали наличие строго научной основы в своих подходах к решению проблемы человеческого фактора в организациях. Они пытались развить плодотворные неформальные контакты в целях устранения конфликта между формальной и неформальной сторонами организации.

Помимо этого их исследования охватывали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни и т.д.

Основной вклад обеих школ в теорию менеджмента

В результате своих исследований школами был сделан важный вывод о том, что для достижения эффективности управления организацией, представляющей собой прежде всего группу людей, нужно научиться эффективно управлять их поведением.

Видный представитель школы поведенческих наук Дуглас МакГрегор (1906-1964) писал: "Успех менеджмента - не наверняка, но в значительной степени - зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение. ... Мы сможем усовершенствовать наши человеческие способности лишь в том случае, если признаем, что контроль состоит в избирательной адаптации к человеческой природе, а не в попытках подчинить человека нашим желаниям. Если же попытки установить такой контроль безуспешны, то причина этого, как правило, кроется в выборе негодных средств" [41].

* "Никогда познание самих себя не достигнет изящной простоты и красоты физики. Нужно хорошо понимать, что наука о человеке - труднейшая из всех наук", - так охарактеризовал состояние дел в психологии А. Каррель.

Он же впервые предпринял попытку классифицировать представления людей о человеческой природе, продемонстрировав два крайних взгляда на эти представления. В основе его концепции лежат две теории, условно обозначенные им символами "X" и "Y".

Положения теории "X" представляют работников по природе ленивыми, безответственными, требующими непосредственного контроля и не способными трудиться без принуждения.

Положения теории "Y", напротив, представляют работников трудолюбивыми, ответственными, жаждущими одобрения и поддержки.

Фактически концепция МакГрегора выявила природу возникновения двух стилей руководства: *автократичного* и *демократичного*, которые могут иметь место в структуре управления одной организации. Это подчеркивает, что произвол при управлении, устранение которого было одной из главных задач бюрократической модели Вебера, остается актуальной проблемой.

Основные недостатки обеих школ

Согласно предложенной обеими школами концепции руководители помимо решения насущных производственных проблем должны были находить индивидуальный подход к каждому работнику, что крайне усложняло процесс управления.

Решающей неудачей обеих школ, как отмечали в своей книге "В поисках эффективного управления" известные американские авторы Т. Питерс и Р. Уотерман, оказалась их неспособность стать противовесом бюрократической модели управления, являющейся, по сути, крайне рационалистической.

Именно поэтому школа поведенческих наук, существующая и по сей день, приобрела в последнее десятилетие дурную репутацию.

Несмотря на всестороннюю обоснованность проблемы неэффективного управления людьми, ни та, ни другая школа так и не дали ее кардинального решения. В своих попытках

решить проблему они основывались на неформальных процедурах и правилах, использование которых в организации руководителями всех уровней управления зависело от чисто субъективного фактора, а именно от их собственных желаний, идей и умозаключений.

Кроме того, представители обеих школ были не способны адекватно описать все многообразие управленческих ситуаций, и зачастую предложенные ими средства воздействия на людей в той или иной ситуации оказывались несостоятельными.

Школа человеческих отношений, равно как и школа поведенческих наук, не отрицали формальной зависимости между членами организаций, значение которой столь полно было обосновано "классиками" в бюрократической модели управления. И в то же время обе школы пытались на основе неформальных отношений управлять поведением людей, используя при этом свои "специфические" средства, немислимые на формальном уровне.

Заключение

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук оказали колоссальное влияние на развитие управленческой мысли, акцентируя внимание на важности человеческого фактора в достижении эффективности деятельности организаций.

Обе школы также показали, что заработная плата не является для работника единственным стимулом к высокопроизводительному труду.

В отличие от своих предшественников ни та, ни другая школа не занимались разработкой рациональных методов организации труда, принципов и моделей управления, но всецело сконцентрировали внимание на совмещении индивидуальных целей работников с задачами организации.

Иными словами, усилия обеих школ были направлены на исправление ошибок прежних школ в создании эффективной

модели стимулирования труда, побуждающей людей самоотверженно работать на организацию.

Главный вывод. Основной заслугой школ за их более чем полувекое существование является попытка всесторонне проанализировать проблему человеческих взаимоотношений на производстве и устранить конфликт между наемным трудом и капиталом, создав предпосылки к кооперации и сотрудничеству между ними. К сожалению, попытка не увенчалась успехом. Задача эффективной мотивации труда, важность решения которой была осознана еще "отцом научного менеджмента" Фредериком У.Тейлором, - задача более сложная, чем можно было предположить, так и оставалась нерешенной.

4. Наука управления, или количественный подход (1950 – по настоящее время)

Краткий обзор

Количественный подход науки управления опирается на экономико-математические методы.

Математика и статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно сравнить с применением Тейлором научного метода при анализе работ. Суть количественного подхода заключается в исследовании операций и моделей.

Исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель анализируемой ситуации. Модель - это форма представления реальности. Обычно модель или упрощает реальность, или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложной реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть

пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на неэффективный метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в ходе исследований операций, сокращают число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества [42].

В целях повышения эффективности деятельности организации экономико-математические методы призваны способствовать управлению организациями путем оптимизации производственного процесса с учетом всех внешних факторов, влияющих на этот процесс.

Заключение

Влияние науки управления или экономико-математических методов было значительно меньшим, чем влияние поведенческой школы, так как практически все руководители ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений и человеческого поведения чаще, чем с проблемами, которые являются предметом исследования школы количественного подхода [42]. В самом деле, непредсказуемость поведения людей, приводящая к отсутствию определенности в управлении организацией в целом, всегда будет служить причиной возникновения значительной погрешности даже самых точных математических расчетов, целью которых является оптимизация производственных процессов.

Однако данный подход, базирующийся на точных математических методах, все же способен существенно повысить эффективность организаций. Необходимо выполнить только одно ключевое условие – обеспечить *слаженную групповую работу* во всех структурных звеньях организации.

С другой стороны, количественные методы сами по себе оказываются низкоэффективными и бесполезными, если работники организации не заинтересованы в их внедрении. Заинтересованность же работников в этом возникнет только

См. об этом в гл.5 (подраздел 2) настоящей книги.

в том случае, если они начнут стремиться к повышению производительности своего труда и ориентироваться на групповую работу.

В этой связи следует заметить, что в отличие от школ Тейлора и "классиков" именно количественная школа породила новые подходы к планированию и организации производства, для реализации которых уже требуется слаженная групповая работа во всех звеньях организационной структуры.

В настоящее время программы обучения менеджменту в университетах как раз и уделяют основное внимание количественному подходу к управлению. Но отсутствие реальных методов управления персоналом, обеспечивающих слаженную групповую работу, сводит практически на нет все усилия претворить экономико-математические методы в жизнь.

ПРИМЕЧАНИЕ. Как известно, одной из ключевых особенностей японской практики управления является умение японцев создать стимулы, ориентирующие работников на групповую работу, что позволило Японии реализовать на практике широкие возможности при использовании количественного подхода к управлению.

Главный вывод. Несмотря на огромный потенциал, заложенный в количественном подходе, его полная реализация упирается все в ту же, лежавшую еще у истоков научного менеджмента, проблему - проблему заинтересованности работника в совершенствовании производственного процесса. В более общем смысле, это проблема человеческого фактора, разрешение которой немислимо без решения важнейшей задачи менеджмента - задачи эффективной мотивации наемного труда.

Глава 3.

ПРОЦЕССНЫЙ, СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Если начаток свят, то и целое; и если корень свят, то и ветви.

Новый Завет "К Римлянам" 11:16

- *Процессный подход*
- *Системный подход*
- *Ситуационный подход*

1. Процессный подход

Краткий обзор

Управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких функций, таких, как планирование, организация, распоряжение, координация и контроль, было рассмотрено еще Анри Файолем [42].

Однако до сегодняшнего дня так и не составилось единого мнения о том, какие именно функции следует относить к процессу управления, а какие рассматривать как самостоятельную управленческую деятельность.

Как правило, в каждой публикации по вопросам менеджмента перечень функций, относящихся к процессу управления, в той или иной мере отличается от предложенного Файолем.

Обзор современной литературы позволяет собирательно представить управление как процесс планирования, организа-

ции, распорядительства, мотивации, руководства, координации, контроля, коммуникации, исследования, оценки, принятия решений, подбора персонала, представительства и ведения переговоров или заключения сделок [42].

Для проведения анализа процессного подхода, на наш взгляд, представляется необходимым объединить наиболее существенные функции управления в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. С этих позиций будем рассматривать управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [43].

Функции управления в процессном подходе имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация. *Принятие решений и коммуникация* играют роль связующих процессов при осуществлении планирования, организации, мотивации и контроля.

Все остальные функции отнесем к самостоятельной управленческой деятельности.

Итак, рассмотрим кратко четыре существенные функции управления с точки зрения процессного подхода (изменив при этом традиционный порядок их рассмотрения, а именно: рассмотрим эти функции в такой последовательности – планирование, организация, контроль и, наконец, мотивация).

Планирование

При планировании руководитель вначале должен сформулировать цели организации. Затем, поставив общие задачи, он должен определить, какие конкретные работы (задания) необходимо выполнить сотрудникам организации в определенный отрезок времени. Для того чтобы планы были реальными, а не иллюзорными, руководителю следует учесть наличие всех ресурсов как организации в целом, так и каждого подразделения в отдельности.

При планировании руководитель обязан всякий раз четко ответить на три основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?

3. Как мы собираемся это делать?

Другими словами, планирование – это способ, с помощью которого руководитель пытается задать единое направление вектору усилий всех членов организации на достижение ее общих целей в определенный отрезок времени. При этом необходимо учитывать две существенные характеристики, присущие организационным структурам, а именно: *горизонтальное и вертикальное разделение труда*.

Организация

По окончании процесса планирования руководитель должен организовать выполнение запланированных работ (заданий), поскольку без осуществления организационных мероприятий сами по себе планы, разумеется, в жизнь не воплотятся.

Руководитель должен распределить между структурными подразделениями работы (задания), а также в соответствии с планом довести до исполнителей порядок их выполнения и порядок взаимодействия подразделений (горизонтальное разделение труда).

Важным средством, с помощью которого руководитель осуществляет функцию организации в процессе управления, является выдача заданий подчиненным ему линейным руководителям и делегирование им необходимых полномочий (вертикальное разделение труда).

Линейные руководители организуют выполнение поставленных задач в подразделениях.

Рядовые исполнители получают инструкции и необходимые орудия труда для выполнения конкретной работы (задания) в соответствии с принятым руководителем планом.

Контроль

Контроль – это каждодневный текущий процесс, призванный обеспечить выполнение планов организации.

Существуют три аспекта управленческого контроля:

1. *Установление стандартов* – точное определение конкретных промежуточных целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный при планировании отрезок времени.

2. Измерение того, что было в действительности достигнуто, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

3. Определение отклонений от первоначального плана и выявление причин отклонений в целях его корректировки.

Каждая из названных функций управления должна осуществляться либо самим руководителем предприятия или подразделения либо при помощи плановой службы, но под тщательным и постоянным контролем со стороны руководителя. Фактически детальное планирование и постоянный контроль – неотъемлемые составляющие полноценного труда любого руководителя.

ЗАМЕЧАНИЕ. Если, возглавляя организационную структуру, руководитель не утруждает себя планированием текущей оперативной деятельности предприятия/подразделения, пускает на самотек решение организационных вопросов и не уделяет достаточного внимания контролю, можно смело утверждать, что руководитель не управляет организацией. В этом случае практически не имеет смысла ожидать ее эффективно-го функционирования.

Мотивация

С точки зрения процессного подхода *мотивация* – это процесс побуждения других к деятельности для достижения целей организации. Руководителю следует определить круг потребностей своих работников и обеспечить для них способ удовлетворить эти потребности через хорошую работу. Иными словами, руководитель должен опять же самостоятельно изыскивать методы и средства мотивации подчиненных работников к производительному труду. В противном случае "даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла" [44].

Заключение

При процессном подходе акцентировалось внимание на том, что управление является прежде всего процессом, т.е. представляет собой непрерывную серию взаимосвязанных функций.

Сами по себе такие важные управленческие процедуры, как планирование, организация и контроль, не представляют особой трудности. В данных областях наработан конкретный практический опыт, существуют рекомендации и пособия по выполнению названных процедур. Заслуга в этом принадлежит школе научного управления, а также административному и количественному подходам.

Тем не менее процесс управления в целом остается по-прежнему сложным и, как следствие, крайне неэффективным. Концепция процессного подхода по-прежнему остается нереализованной в полной мере. Она не дает руководителю четкого и ясного алгоритма эффективного управления. Число основных функций, входящих в процесс управления, строго не определено. Отсюда нет единого мнения о том, какие из них следует считать существенными в процессе управления, а какие нет. Очевидно, причиной этому является все та же непредсказуемость человеческого поведения. Не случайно в современном процессном подходе появилась функция мотивации, которую в ряду остальных управленческих функций А.Файоль не рассматривал. Ее появление свидетельствует лишь о том, что на современном этапе осознана важность человеческого фактора при управлении. Однако ввиду отсутствия действенных научно обоснованных методов решения этой проблемы непосильный поиск путей ее решения возложен на менеджеров.

Выход один. Проблема мотивации, как таковая, должна быть начисто снята с повестки дня любого руководителя, что только и позволит упростить весь процесс управления, сделав его эффективным прежде всего за счет всестороннего содействия со стороны каждого работника реализации планов предприятия.

Как писал К.Девис: "Различные виды управленческой деятельности, как, например, планирование, организация, принятие решений, остаются нераскрывшимися канонами до тех пор, пока лидер не приводит в действие рычаги мотивации в людях и не направляет их к поставленным целям" [45].

Главный вывод. Путь к упрощению процесса управления, а значит, к наивысшей его эффективности лежит только через решение проблемы эффективной мотивации труда, которая является не просто одной из функций управления, но, без преувеличения можно сказать, эквивалентна по своей значимости всем прочим управленческим функциям.

2. Системный подход

Краткий обзор

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

Существуют два типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы – вот знакомый пример закрытой системы [46].

Открытая система характеризуется постоянным взаимодействием с внешней средой.

Общепризнанно, что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Поэтому организации должны приспосабливаться к его воздействию.

Более того, поскольку люди как компоненты организации (социальные компоненты) используются для выполнения работы наряду с техникой, организационные системы являются социотехническими.

Осознав этот факт, исследователи менеджмента в поисках путей эффективного управления пришли к идее перенести положения теории систем на практику управления. Так появилась концепция системного подхода.

Системный подход представляет собой исключительно способ мышления по отношению к организации и управлению, но ни в коей мере не является набором каких бы то ни было руководств или принципов для управляющих. Он позволяет лишь умозрительно представить организацию в единстве составляющих ее элементов.

С точки зрения системного подхода при воздействии на любой элемент системы организация всегда изменяется во всех взаимосвязях и становится некой иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было бы, если бы изменения не произошли.

Крупные составляющие сложных систем, таких, как организация, люди или машины, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами.

Подсистемы

Подсистема – важное понятие в системном подходе. Подразделения, отделы, цеха являются подсистемами, каждая из которых играет важную роль в организации в целом. Подсистемы могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они системно взаимосвязаны, неправильное функционирование самой маленькой подсистемы может негативно повлиять на функционирование системы в целом.

Так, работа каждого отдела, каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Заключение

Несмотря на то что системный подход постулирует необходимость рассматривать организацию как единое целое, сам по себе он не указывает руководителю, какие элементы организации как системы особенно важны, поскольку рассматривает людей только как равный среди прочих элемент [46]. Системный подход является, таким образом, очередной попыткой приблизиться к эффективному управлению организацией без учета основного фактора, влияющего на ее эффективность, – человеческого. Отсюда – изначально заложенная в

самом подходе его неспособность конструктивно повлиять на эффективность управления.

Вместе с тем в системном подходе как таковом, к сожалению, не было выявлено одно существенное рациональное зерно. Суть его в том, что эффективное управление организациями как системами возможно только при наличии эффективных систем управления.

Если система управления не позволяет эффективно координировать движение всех составных частей организационной системы, то такая система управления является неэффективной, в ней кроется какой-то дефект. Хороший пример тому - рассмотренная нами ранее бюрократическая система управления организациями, обоснованная Максом Вебером. В ее "классическом" виде она оказалась неэффективной в силу того, что в рамках данной системы не оказалось места для человека как первоочередному объекту управления.

Таким образом, можно прийти к заключению: от системы управления в значительной степени зависит эффективность процесса управления.

3. Ситуационный подход

Ввиду того, что концепции всех предшествующих школ и подходов к управлению так и не привели к выработке действенного способа управлять, который бы в любой ситуации позволял руководителям оперативно решать управленческие задачи и тем самым существенно повышать эффективность организаций, возник ситуационный подход как попытка увязать конкретные приемы и концепции более ранних школ с различными ситуациями.

Краткий обзор

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые в

значительной степени влияют на деятельность организации в данное конкретное время.

При ситуационном подходе, возникшем в конце 60-х годов, не считается, что концепции традиционной теории управления, школы человеческих отношений и школы науки управления неверны. Более того, при ситуационном подходе рассматриваются возможности прямого приложения управленческой науки к конкретным ситуациям и условиям.

Считается, что ситуационный подход тесно связан с системным.

Ситуационный подход, так же, как и системный, представляет собой лишь способ мышления об организационных проблемах и их возможных решениях, не давая практикам нужного эффективного алгоритма – набора руководств по управлению организацией.

Считая концепцию процесса управления применимой ко всем организациям, сторонники ситуационного подхода нашего столетия признают, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного управления, могут значительно варьироваться. Сущность же таких "специфических приемов" в рамках ситуационного подхода не раскрывается.

Заключение

Само возникновение ситуационного подхода подчеркивает кризис в теории управления, т.е. ее полную оторванность от практики, неспособность породить качественно новые подходы к управлению, позволяющие повысить эффективность деятельности организаций.

С точки зрения ситуационного подхода не существует единого способа управления. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, а также определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации.

Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и

таили бы меньше всего недостатков... Этот перечень требований к руководителю, выдвинутых ситуационным подходом, можно было бы продолжать очень долго.

Сам тезис о том, что с точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует, может завести нас в тупик. Ведь данный тезис фактически постулирует невозможность создания какой бы то ни было эффективной модели управления, "не различающей" ситуаций, иначе говоря, способной обеспечить адаптивность процесса управления к любой из них. Тем самым этот тезис становится препятствием на пути развития управленческой мысли.

ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ К ПЕРВОЙ ЧАСТИ

Итак, мы проанализировали все подходы к управлению, существующие на сегодняшний день в теории менеджмента.

Очевидно, что в современной теории управления отсутствует единая методологическая база, что и не позволяет выработать тот единый эффективный способ управления, который бы позволял учитывать в равной степени оба объекта управления: человека и технику, а значит, обеспечивал бы гармоничное функционирование организации в целом.

В 1982 г. Том Питерс и Роберт Уотермен описали в нашумевшей книге "В поисках эффективного управления" базовые характеристики фирм, решивших стать лидерами в области управления, а также направления перестройки, по которым необходимо двигаться американским компаниям для того, чтобы остаться конкурентоспособными. Пять лет спустя, в 1987 г., в журнале "Форчун" Том Питерс с огорчением писал, что предпринятые в тот момент усилия не привели к осознанию важности и глубины проблем. Поэтому в США нет компаний, которые можно признать совершенными... Между тем земля буквально "уходит из-под ног" [47].

Руководители-практики обвиняли и обвиняют науку в неспособности предоставить в их распоряжение пригодный теоретический аппарат для систематического анализа результатов труда и его оценки, имеющий отношение к вопросам совершенствования всего производственного процесса в рамках организаций. Все эти обвинения дополняются голосами о разрыве теории и практики управления [48].

Исследователи - приверженцы разных школ и подходов в качестве оправдания подчеркивают сложность и изменчивость поведения людей, которые, по их мнению, делают управление в значительной степени искусством и менее всего наукой.

Помимо отсутствия единых методов управления сложными организационными структурами не существовало и не существует четких и однозначных критериев, позволяющих очертить границы исследуемого предмета в теории управления.

Границы эти по-прежнему чрезвычайно размыты – здесь и общеполитические поиски концепций технического прогресса и роли человека в производстве, многочисленные прикладные работы психологов, социологов, экономистов и др.

Достаточно сказать, что при всех многочисленных попытках разрешить проблему человеческого фактора на производстве отсутствовал, а точнее не был выявлен такой играющий важную роль в управлении критерий, как критерий *эффективной мотивации*. Отсюда и разрешить эту животрепещущую проблему оказалось не под силу ни одной из управленческих школ.

Между тем необходимость ее решения подчеркивалась, как следует из нашего анализа, практически всеми исследователями в области управления, так как все методы, связанные с рациональным планированием и организацией труда, современной наукой управления достаточно хорошо разработаны.

В целом, в теоретическом менеджменте сложилась следующая картина: неполнота теории управления, вследствие нерешенности одной из базисных проблем управления – проблемы мотивации, создала вакуум. В результате многие усомнились в корректности классической теории управления. Произошла потеря ориентиров. Возникшая пустота начала заполняться, если можно так выразиться, всевозможной управленческой "ересью". Последняя, часто противореча в сути своим принципам научного управления, способна ввести в заблуждение любого человека, не искушенного в вопросах теории и практики эффективного управления.

А пока ... Руководители, поискав "на стороне" помощи в решении управленческих проблем, неоднократно обратившись к услугам многочисленных, не всегда достаточно компетентных, консультантов, с трудом перелистав сотни страниц управленческой литературы и потратив массу своего времени и средств на изучение и анализ предложенной им информации, наконец разочаровавшись во всех рекомендациях ученых, вынуждены вновь возобновлять попытки самостоятельного поиска решений своих насущных управленческих проблем...

Выявлению пути, ведущего организации к наивысшей эффективности, и его теоретическому обоснованию посвящена следующая часть настоящей книги.

Резюме

1. Организация – это социальная структура, предназначенная для координации деятельности двух и более человек путем разделения труда и иерархизации власти для достижения общей цели.

2. Существуют формальные и неформальные организации. Формальная организация имеет стабильную структуру, иерархию и роли, строго определенные для каждого члена. Она создается по воле руководства и сразу же становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Таким образом возникает неформальная организация.

3. Все организации имеют общие характеристики: наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, необходимость управления ими.

4. На сегодняшний день уровень конкурентоспособности организаций и экономическое процветание наций в значительной мере зависит от степени превосходства в области практического управления и от качества разработок теоретического менеджмента. Такие факторы, как технологическая и производственная оснащенность компаний, наличие природных богатств на территории тех или иных стран, начинают играть второстепенную роль.

5. Известны четыре важнейших подхода к управлению, внесшие существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- подход на основе выделения различных школ управления;
- подход к управлению как к процессу;

- системный подход;
- ситуационный подход;

6. Школа научного управления обосновала необходимость управления трудом в целях повышения его производительности, сформулировала принципы и методы научной организации труда и фактически поставила задачу эффективной мотивации наемного труда, признав ее наиболее важной из всех задач управления.

7. Классическая школа сформулировала принципы управления организацией и обосновала необходимость бюрократической модели управления. Признавая значение человеческого фактора, классическая школа тем не менее не ставила своей целью решение задачи эффективной мотивации труда. Задача, важность решения которой была осознана еще основоположниками школы научного управления, вновь оказалась камнем преткновения на пути к достижению максимальной эффективности организаций.

8. Школы человеческих отношений и поведенческих наук попытались всесторонне проанализировать проблему человеческих взаимоотношений на производстве и устранить конфликт между наемным трудом и капиталом, создав предпосылки к кооперации и сотрудничеству между ними. Конструктивного решения проблемы школами не дано.

9. Количественный подход науки управления опирается на экономико-математические методы. Полная реализация потенциала, заложенного в существующих методах количественного подхода, упирается в проблему личной заинтересованности работника в совершенствовании производственного процесса.

10. Процессный подход акцентировал внимание на том, что управление представляет собой непрерывную серию взаимосвязанных функций. Число этих функций строго не определено, отсюда нет единого мнения о том, какие из них следует считать существенными в процессе управления, а какие нет. Концепция процессного подхода по-прежнему остается не

раскрытой в полной мере. Она не дает руководителю четкого и ясного алгоритма эффективного управления. Путь к упрощению процесса управления и к наивысшей его эффективности лежит только через решение проблемы эффективной мотивации труда, которая является не просто одной из функций управления, но эквивалентна по своей значимости всем прочим управленческим функциям.

11. Системный подход является очередной попыткой приблизиться к эффективному управлению организацией без учета основного фактора, влияющего на ее эффективность, – человеческого. Отсюда – изначально заложенная в самом подходе его неспособность конструктивно повлиять на эффективность управления.

12. Ситуационный подход возник как попытка увязать конкретные приемы и концепции более ранних школ с различными ситуациями в целях повышения эффективности организаций. Возникновение ситуационного подхода подчеркивает кризис в теории управления, т.е. оторванность теории от практики, ее неспособность породить качественно новые подходы к управлению, позволяющие повысить эффективность организаций

*Точное логическое определение понятий -
главнейшее условие истинного знания*

Сократ

Часть II.

ПУТЬ К НАИВЫСШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Глава 4.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- *Общая, внешняя и внутренняя эффективность организаций*
- *Взаимосвязь общей, внешней и внутренней эффективности*
- *Причина, сдерживающая повышение внутренней эффективности*

Итак, "мертвые кости этих программ (программ повышения эффективности организаций)..... рассеяны в пустыне низкой производительности. Изменилось очень немного" [4].

Налицо отсутствие позитивного опыта в этой области, а также компаний, которые можно было бы принять за образцовые.

На первый взгляд, перед нами неразрешимая задача - создать некую управленческую модель, которая позволила бы

поставить на поток строительство эффективных компаний во многих странах (кроме разве что Японии, где подобная модель уже реализована в частном случае).

Для решения данной задачи необходимо в первую очередь определить (разумеется, с учетом накопленного ранее опыта в этой сфере), что же такое эффективность организации и что требуется для ее реального повышения. Раскрываемые ниже понятия внешней и внутренней эффективности организации как двух полюсов ее общей эффективности – важный методологический аспект, позволяющий рационально разграничить задачи маркетинга и менеджмента в достижении организацией успеха.

Данный анализ нужен нам и для того, чтобы корректно приблизиться к проблеме мотивации, а значит, подойти к ней с точки зрения повышения эффективности организации.

1. Общая, внешняя и внутренняя эффективность организаций

Общая и внутренняя эффективность организаций

Для успеха и меньшей уязвимости со стороны меняющейся внешней среды, для выживания в условиях конкуренции и достижения намеченных целей отнюдь недостаточно того, чтобы организация только лишь обладала определенным потенциалом для эффективного (прибыльного) функционирования. Для реализации этого потенциала организация должна быть внутренне эффективной.

К сожалению, важность этой аксиомы долгое время не осознавалась практикой управления.

Причиной тому служит лишь одно обстоятельство, а именно – непосредственное влияние внутренней эффективности на успех организации в целом проявляется только при нали-

* Подробнее о "японском чуде" в гл. 11 и 14.

ции определенных внешних условий - высоком уровне развития конкуренции и наличии рынка покупателя.

Именно ввиду отсутствия названных условий долгое время не существовало тесной связи между внутренней эффективностью организации и результатами ее деятельности.

Рынок производителя неизбежно вел к диктату с его стороны. Господствовали монополии. Отсюда и выживаемость и успех организации в благоприятной внешней среде не зависели напрямую от уровня ее внутренней эффективности.

С появлением, а затем и ужесточением международной конкуренции ситуация изменилась, и теперь уже успех, а значит, результативность и конкурентоспособность организаций непосредственно зависят от того, насколько каждая из них внутренне эффективна. Более того, успех любой организации просто немыслим при низком уровне внутренней эффективности. Следовательно, на сегодняшний день повышение этого уровня - насущная задача каждой организации, и можно говорить об активном поиске во всем мире путей ее решения.

Внутренняя эффективность

Мы можем констатировать, что эффективность организации в целом (общая эффективность) непосредственно зависит от уровня эффективности внутренней, т.е., выражаясь терминологией П.Друкера, от того, *насколько* "правильно создаются нужные вещи" (doing the right things).

Внутренне эффективная организация рационально использует все виды ресурсов: трудовых, материальных, финансовых, энергетических, производя при этом товары или услуги с минимальными затратами и высоким качеством.

Общая и внешняя эффективность

Как известно, организации не существуют в замкнутом пространстве. Каждая из них соприкасается с внешней средой, и для своего выживания и достижения успеха она просто обязана быть не только внутренне, но и внешне эффек-

тивной. Вновь воспользуемся термином Питера Друкера: "doing the right things", т.е. общая эффективность в этом смысле характеризуется тем, что "делаются нужные вещи".

Очевидно, что тот или иной уровень эффективности в этом контексте зависит от глубины и качества маркетинговых исследований и своевременного удовлетворения запросов потребителей путем предоставления им качественных товаров и услуг.

С позиций маркетинга эффективность организации/компании характеризуется такими показателями, как доля рынка, объем продаж, величина товарооборота и т.д., иными словами, внешними факторами, отражающими достижения организации во взаимосвязи с рыночной средой.

Вместе с тем, полная реализация тех или иных концепций маркетинга опять же зависит от способности организации быстро адаптироваться к динамичным внешним условиям, от гибкости производственного процесса и его мобильности, от уровня себестоимости выпускаемой продукции/предлагаемых услуг.

Вот почему рассматривать одни только внешние факторы, влияющие на общую эффективность организации, и не учитывать внутренних, которые мы только что перечислили и которые оказывают не меньшее влияние на общую эффективность, неправильно.

Круг замкнулся.

2. Взаимосвязь общей, внешней и внутренней эффективности

Названные нами внешние и внутренние факторы, одновременно влияющие на эффективность организации в целом, заставляют нас рассматривать эту эффективность как *общую*, в композиции двух составляющих:

- эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации (*внешняя эффективность*);
- эффективность с точки зрения использования ее внутренних возможностей (*внутренняя эффективность*).

Маркетинг и менеджмент

Наконец, настало время провести жирную демаркационную линию между "сферами влияния" маркетинга как целостной системы организации и управления деятельностью предприятия, направленной на определение рыночной политики предприятия в целях обеспечения максимального сбыта производимой продукции, и менеджмента как "особого вида деятельности, превращающего неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу"[16], которой и надлежит решать задачи, определяющие рыночную политику предприятия:

- повышение внешней эффективности - "одной стороны медали" общей эффективности деятельности организации, которая должна находить свое выражение в своевременном удовлетворении запросов рынка путем предоставления потребителям нужных товаров и услуг, - поле деятельности "классического" маркетинга;
- повышение внутренней эффективности - "другой стороны медали" общей эффективности, т.е. оптимальное использование внутренних возможностей организации в целях производства высококачественных товаров и услуг по низкой себестоимости, - целиком и полностью вотчина "классического" менеджмента.

ЗАМЕЧАНИЕ. Рано или поздно провести такое жесткое разграничение полномочий двух основополагающих концепций функционирования предприятия было необходимо, поскольку в последнее время участились случаи, когда маркетолог или специалист по управлению, озабоченные каждый поиском путей решения своего круга задач, оказываются на "запредельной территории", на которой этих решений в принципе не существует.

Маркетологи ломают голову над организационной структурой предприятий, обеспечением взаимодействия подразделений и управлением персоналом.

Специалист по управлению изыскивает способы разработки оптимальной стратегии и тактики работы предприятия на рынке.

В целом это приводит к засорению и искажению потоков информации, поступающей руководителю предприятия как с той, так и с другой стороны. В результате, бедный руководитель, утопающий в ворохе разнородной информации, лишен возможности всегда иметь четкое представление о том, что двигает предприятие вперед, а что ему мешает.

Приведу такой пример. Работая с руководителем одного из предприятий над повышением внутренней эффективности этого предприятия, мы тщательно проанализировали существующую организационную структуру предприятия и на базе ее, используя классические методы управления, разработали новую, рациональную. Далее определили цели и задачи для каждого подразделения, а также порядок их взаимодействия. Затем я обратился к специалистам по маркетингу одной из консультационных фирм с предложением организовать краткосрочные курсы для работников коммерческого отдела данного предприятия по вполне конкретным вопросам: определение рыночной стратегии предприятия и улучшение политики сбыта, выработка фирменного стиля и грамотная организация рекламных кампаний.

Справедливости ради замечу, что, будучи профессионалами в названных областях, они поначалу прекрасно справлялись со своей просветительской задачей, но - переусердствовали и, впад в искушение, вступили на узкий и тернистый путь науки управления. Благие намерения создать совершенную, с их точки зрения, организационную структуру предприятия воплотились в уродливой схеме, противоречащей жестким принципам горизонтального и вертикального разделения труда. В результате сыграло свою негативную роль доверие руководства по отношению к авторитетным специалистам, прекрасно справившимся со своей основной первоначальной задачей. Мне пришлось приложить немало усилий к тому, чтобы изжить "червя сомнений" из сознания руководства по по-

воду правильности ранее смоделированной организационной структуры.

Влияние внешних и внутренних факторов на общую эффективность

Пришло время ввести новое понятие, отсутствие которого в теории менеджмента до сей поры являлось камнем преткновения, порождавшим неопределенность в подходах к управлению и не позволявшим четко уяснить суть многих проблем, препятствующих повышению эффективности деятельности организаций.

Речь идет о "двойственной природе" некоторых базовых понятий теории менеджмента, без которой невозможно раскрыть сущность этих понятий (добиться их однозначного толкования), а значит, построить модель эффективно функционирующей организации.

Дабы раскрыть сущность понятия "общая эффективность", воспользуемся условной формулой общего вида $X = X_1 \times X_2$, которая и позволит однозначно толковать столь сложное и неоднозначное понятие, сделав это толкование в достаточной степени наглядным^{*}.

Зависимость уровня общей эффективности от того или иного уровня обеих ее составляющих можно условно представить следующим образом:

$$Э = Э_1 \times Э_2 \quad (I),$$

где Э - уровень общей эффективности;

Э₁ - уровень внешней эффективности (степень использования рыночных возможностей);

Э₂ - уровень внутренней эффективности (степень использования внутренних возможностей).

^{*} В последующем мы раскроем неопределенность многих неоднородных понятий именно с учетом их двойственной природы. Избранная методика позволяет в полной мере, но в сжатом объеме раскрыть суть многих проблем управления.

Говоря об общей эффективности Э как о композиции двух ее составляющих Э₁ и Э₂, мы тем самым подчеркиваем ее двойственную природу.

Очевидно, что высокий уровень составляющей Э₂ обеспечивает повышение эффективности в целом (Э).

Вместе с тем, даже при достаточно высоком уровне внутренней эффективности (Э₂) организация не будет иметь высокий уровень общей (Э), если не будет обеспечена ее эффективность с точки зрения использования рыночных возможностей (Э₁).

Отсюда вывод: для получения организацией максимально высоких результатов необходимо наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и достаточно обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности.

Производство товаров, заведомо не имеющих спроса на рынке, делает бессмысленными всякие усилия по повышению эффективности этого производства. С другой стороны, производство пользующихся спросом товаров при низком уровне его эффективности (высокие производственные затраты, высокая себестоимость) приведет в конце концов к снижению спроса на них и уменьшению доли рынка.

И в том, и в другом случае уровень общей эффективности остается значительно ниже максимально возможного.

Согласно приведенной нами формуле (I) ясно, что все усилия руководителя по увеличению сбыта продукции в целях достижения предприятием успеха всегда будут сводиться на нет, если его усилия на административном поприще, в свою очередь, не приведут к обеспечению высокой внутренней эффективности организации.

В самом деле, если принять за максимальный уровень Э, Э₁, Э₂ норму, равную 1, то

$$1 = 1 \times 1 \quad (\mathcal{E}_{\max} = \mathcal{E}_{1\max} \times \mathcal{E}_{2\max}).$$

Пусть Э₁ = 1, т.е. потенциал организации и выработанная руководством стратегия деятельности организации на рынке позволяют добиться наивысшего успеха.

Пусть при этом Э₂ = 0,5, т.е. уровень внутренней эффективности организации составляет 50% от максимально возможного.

Получается

$$\Xi = 1 \times 0,5 = 0,5;$$

т.е., общая эффективность организации в этом случае будет в два раза ниже максимально возможной.

С другой стороны, нелишне еще раз подчеркнуть, что высокий уровень внутренней эффективности организации отнюдь не застраховывает ее от низких результатов и даже банкротства, если работа по изучению потребительского спроса, разработке и внедрению на рынке новых видов продукции, проведению рекламных кампаний и т.п. строится в ней по наитию, безграмотно и некомпетентно. Так же глубокие кризисные явления на уровне макроэкономики, непосредственно влияющие на снижение внешней эффективности организации, способны свести на нет все усилия менеджмента в деле повышения ее внутренней эффективности. Но тем не менее низкая внутренняя эффективность намного усложняет для организации возможность преодолевать внешние трудности.

ЗАМЕЧАНИЕ. Из формулы (I) видно, что если обе составляющие Ξ_1 и Ξ_2 будут ниже максимально возможного уровня, то общая эффективность организации снижается в геометрической прогрессии. К примеру, $0,5 \times 0,5 = 0,25$.

Как следует из названия и содержания настоящей книги, объектом наших усилий является именно внутренняя эффективность организации как одна из составляющих ее успеха. Поэтому, предваряя изложение основной причины, сдерживающей ее рост, затронем одну из наиболее актуальных проблем для любой организации, функционирующей в условиях современного рынка. Это влияние, которое внутренняя эффективность оказывает на такой наиважнейший в современных условиях фактор выживаемости и процветания любого предприятия, как его конкурентоспособность.

Влияние внутренней эффективности организации на ее конкурентоспособность

Допустим, некая организация занимает доминирующее положение на рынке по той простой причине, что является монополистом. Ее лидерство само по себе отнюдь не будет являться залогом того, что организация получит от своей деятельности максимально высокие результаты, если уровень ее внутренней эффективности остается низким.

С появлением же на рынке конкурирующих организаций, которые начинают функционировать эффективнее лидера, последний неизбежно уступит им свои позиции, а его общая эффективность снизится в еще большей степени по сравнению с ранее имевшимся ее уровнем.

В реальной ситуации качественно изменившегося рынка это может выглядеть следующим образом:

пусть одна из двух конкурирующих организаций находится в более выгодном стратегическом положении по отношению к другой;

пусть рынок сбыта и рынок сырья одного из конкурентов географически находится значительно ближе к его производственной базе, нежели в случае с другим;

пусть с точки зрения использования благоприятных внешних возможностей (при прочих равных условиях) потенциал первой организации может быть реализован на 100%, т.е. $\mathcal{E}_1 = 1$, а потенциал второй, в силу именно невыгодного стратегического положения, будет реализовываться лишь на 60% ($\mathcal{E}_1 = 0,6$).

Пусть при этом уровень внутренней эффективности первой организации составляет 30 % от максимально возможного ($\mathcal{E}_2 = 0,3$), а второй - 70% ($\mathcal{E}_2 = 0,7$).

Нетрудно рассчитать уровень общей эффективности обеих организаций:

$$\text{Организация №1: } \mathcal{E} = 1,0 \times 0,3 = 0,30$$

$$\text{Организация №2: } \mathcal{E} = 0,6 \times 0,7 = 0,42.$$

Язык цифр в нашем примере наглядно демонстрирует, что вторая организация в сложившейся ситуации всегда будет иметь более высокие результаты, нежели первая. А это приведет в конечном счете к потере значительной доли рынка для одной и существенному увеличению этого показателя для другой.

Данная ситуация характерна, в частности, для американского автомобильного рынка, на котором чрезвычайно вольготно себя чувствуют японские компании.

Вот почему о повышении внутренней эффективности можно говорить как о насущной задаче всякой организации, стремящейся быть высокорезультативной. Внутренне эффективная организация всегда будет наголову опережать своих конкурентов в завоевании сердец покупателей, и значит, победа в конкурентной борьбе (разумеется, борьбе цивилизованными методами) будет оставаться за ней.

А теперь наша задача (задача нового менеджмента) – выявить основную *причину*, препятствующую повышению внутренней эффективности организации, и найти пути ее устранения.

3. Причина, сдерживающая повышение внутренней эффективности

Принято выражать эффективность деятельности организации через производительность труда.

Считается, что чем выше уровень внутренней эффективности, тем выше и уровень производительности. Однако с учетом того, что до сих пор нет единого мнения о том, как построить внутренне эффективную организацию, и не выявлены основные факторы, влияющие на ее внутреннюю эффективность, возникает вопрос, правомерна ли сама расстановка приоритетов во взаимосвязи:

внутренняя эффективность → производительность?

Разгоревшаяся в последнее время бесплодная полемика о стилях руководства, создании тех или иных организационных структур, необходимости централизации или децентрализации управления и т.п. говорит нам об ошибочности данного положения. Почему?

Во-первых.

Еще раз обратимся к этапам развития управленческой мысли с момента ее зарождения. Толчком к поиску путей повышения внутренней эффективности организаций послужили методы научной организации труда, обоснованные Фредериком У. Тейлором, родоначальником школы научного управления. Эти методы фактически представляли (и по сей день представляют) собой алгоритм повышения производительности труда на каждом рабочем месте за счет организационных и технических усовершенствований. В дальнейшем, как известно, 14 принципов управления, сформулированные Анри Файолем, были попыткой построить модель внутренней эффективной организации именно на фундаменте, заложенном в методах научной организации труда.

Как видим, в классической теории управления подход к повышению внутренней эффективности организации в целом базируется на методах повышения производительности.

Во-вторых.

При отсутствии четких и однозначных критериев внутренней эффективности просто не имеет смысла рассматривать ее как источник повышения производительности. В свою очередь, причиной отсутствия критериев внутренней эффективности является как раз отсутствие необходимого арсенала методов повышения производительности труда.

Низкий уровень производительности труда на каждом рабочем месте как раз и является той *основной причиной*, которая сдерживает повышение внутренней эффективности организаций.

Перед нами сразу же встает новая задача – определить, что же, в свою очередь, препятствует повышению производительности труда на каждом рабочем месте, с тем чтобы найти способ преодолеть негативное воздействие этого фактора.

В связи с этим возникает необходимость, поменяв приоритеты, в первую очередь уяснить сущность производительности и во вторую – что конкретно нужно сделать для ее повышения. Затем, воспользовавшись полученным механизмом, перейти к практическому моделированию и построению внутренне эффективной организации.

Решение данной задачи позволит большинству руководителей и предпринимателей уяснить для себя главное: как при насыщенном товарном рынке добиться существенного снижения затрат на производство товаров и услуг до уровня, обеспечивающего наивысший уровень эффективности организации в целом.

Тем самым мы и получим в руки ту самую рациональную модель управления, которая позволит руководителю-предпринимателю реализовать главную цель организации – всегда получать максимально высокую прибыль.

Глава 5.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПУТЬ К ЕЕ ПОВЫШЕНИЮ

- *Сущность производительности труда*
- *Путь к повышению производительности труда*

"Именно производительность труда в большей степени, чем какой-либо другой фактор, определяет уровень жизни всей нации и является в долгосрочной перспективе наилучшим показателем экономической эффективности хозяйственного комплекса. История показывает, что лидер в области производительности в конце концов становится экономическим... и политическим лидером в мире" [49].

Несмотря на то, что многие американцы обеспокоены проблемой повышения производительности и некоторые фирмы даже пытаются улучшить положение в этой области, темпы роста производительности труда в США практически застыли на нулевой отметке [50].

На вопрос, почему так происходит (и не только в США), мы и ответим в настоящей главе.

Общее определение производительности

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Другими словами, *производительность – это то, что мы получаем, вместо того, что вкладываем.*

Увеличение данного отношения означает подъем производительности, и наоборот.

В свете общего определения производительности главная задача организации – увеличение отношения количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

1. Сущность производительности труда в призме науки управления

История развития организаций позволяет проследить процесс замены непосредственного натурального труда на исполнение производственной функции, не имеющей никакого самостоятельного смысла вне связи с производственным целым, воплощенным в системе органов всей организации [52].

Сама организация отныне стала представлять собой кооперативную систему, породив тем самым понятие "совокупный работник", который отныне стал рассматриваться *неразрывно* с организационно-техническими средствами производства.

В этой связи, говоря о производительности труда на каждом рабочем месте, мы подразумеваем не что иное, как производительность труда "совокупного работника". Поэтому для раскрытия сущности производительности труда будем рассматривать ее как *совокупную*.

Совокупная производительность труда

Понятие "совокупный работник" подразумевает, с одной стороны, человека, призванного выполнять какую-либо производственную функцию (задачу), а, с другой стороны, определенный набор организационно-технических средств, способствующих человеку в достижении некоторого конкретного результата при выполнении производственной функции. Исходя из содержания данного понятия, мы можем сформулировать определение совокупной производительности труда.

Совокупная производительность труда – это совокупность индивидуальной производительности труда и производительности организационно-технических средств.

Нетрудно увидеть, что данное определение отражает качественную характеристику производительности труда в общем смысле. Причем, каждая из двух композиционных составляющих совокупной производительности может быть выражена через общее определение производительности. *Индивидуальная производительность труда* – это то, что мы получаем от работника, взамен на то, что вкладываем в него. *Производительность организационно-технических средств* – это способность формальной структуры вкупе с технологической и производственной оснащенностью организации обеспечивать то или иное отношение количества единиц выпускаемой продукции к количеству единиц используемых ресурсов применительно к этому работнику.

При анализе взаимосвязи производительности труда и эффективности мы выяснили, что для повышения уровня последней необходимо повысить уровень первой.

Фактически, мы приходим к необходимости повышать уровень совокупной производительности, который, в свою очередь, зависит от уровня индивидуальной производительности труда и от уровня производительности организационно-технических средств

Уровень индивидуальной производительности труда безусловно зависит прежде всего от *желания самого индивида* производительно трудиться при прочих равных условиях (уровне образования и квалификации, наличии опыта и других приобретаемых индивидом качеств).

Уровень организационно-технической производительности зависит в первую очередь от *знания и умения руководителя* применять те или иные методы организации труда (правильно ставить задачи) в соответствии с принципами научного управления, а также от уровня технологической и производственной оснащенности организации.

Приведенное нами определение совокупной производительности позволяет вычленить два основных фактора, непосредственно влияющих на ее уровень: *человеческий (или индивидуальный)* и *организационно-технический*

Влияние основных факторов на уровень совокупной производительности труда

Зависимость уровня совокупной производительности труда от того или иного уровня обеих ее составляющих для наглядности можно условно представить следующим образом:

$$C = I \times T \text{ (II)},$$

где C - уровень совокупной производительности труда;

I - уровень индивидуальной производительности труда;

T - уровень производительности организационно-технических средств.

Очевидно, что максимально высокий уровень совокупной производительности труда (C) возможен *только тогда*, когда одновременно достигнут максимально высокий уровень каждой из составляющих (I) и (T).

Вспомним в этой связи Тейлора: "...максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате наивысшей производительности людей и машин, т.е. лишь в том случае, когда каждый рабочий и каждая машина дают максимально возможный продукт"[53].

В самом деле, если принять за максимальный уровень C , I , T норму, равную 1, то

$$1 = 1 \times 1 \quad (C_{\max} = I_{\max} \times T_{\max}).$$

Пусть $T = 1$, т.е. методы организации труда, используемые руководителем, вкуче с технологической и производственной оснащенностью организации потенциально способны обеспечить наивысший уровень производительности.

Пусть также при этом $I = 0.5$, т.е. уровень индивидуальной производительности труда составляет только половину от того уровня, который потенциально способен обеспечить работник, но не обеспечивает в силу отсутствия желания продуктивно трудиться.

Получаем:

$$C = 0,5 \times 1 = 0,5,$$

т.е. совокупная производительность труда в этом случае будет в два раза ниже максимально возможной. Тем самым и потенциал ее организационно-технической составляющей будет реализован только наполовину несмотря на все усилия руководителя повысить совокупную производительность.

ЗАМЕЧАНИЕ. Из формулы (II) видно, что если обе составляющие И и Т будут ниже максимально возможного уровня, то совокупная производительность труда снижается в геометрической прогрессии: $0,5 \times 0,5 = 0,25$.

Приведенный нами анализ совокупной производительности труда как композиции двух составляющих свидетельствует о том, что мы вновь, как и в случае с общей эффективностью, имеем дело с *двойственной природой*, которая и позволяет наиболее глубоко вскрыть сущность анализируемого понятия.

Наличие двух основных факторов – человеческого и организационно-технического, требующих одновременного учета при формировании подходов к повышению производительности труда, и есть проявление двойственной природы производительности.

Двойственная природа производительности в практике управления компаниями

Современный квалифицированный менеджер, будь то японец, американец или европеец, имеет примерно одинаковый уровень знания о тех или иных методах управления, отражаемых в современной теории. Он прекрасно осведомлен о достижениях различных школ в этой области, знаком с современными подходами к управлению организациями, а также способен применить на практике количественные (экономико-математические) методы управления.

В настоящее время можно говорить также и о примерно одинаковом уровне технологической и производственной оснащенности компаний в экономически развитых странах.

Казалось бы, уровень производительности труда и темпы ее роста, а следовательно, уровень эффективности компаний тоже должны быть примерно одинаковы.

В действительности мы наблюдаем несколько иную картину.

В самом деле, если американские и западно-европейские компании фактически имеют паритет в области управления, то, корпорации Японии на голову превышают американцев и европейцев по уровню эффективности.

Долгое время было принято считать, что эффективность и высокая результативность японских организаций в какой-то мере обусловлены сравнительно низкой заработной платой персонала. С этих позиций исследователи опыта японских компаний были по-своему правы, ведь в этом случае стоимость выпускаемой продукции с лихвой должна покрывать затраты на ее изготовление. Этим было принято объяснять низкую себестоимость продукции японских компаний, возможность "безболезненного" снижения цен на товары и, как следствие, высокую конкурентоспособность японских компаний на мировом рынке.

Чтобы показать изначальную ошибочность названного подхода к анализу успеха японцев, а также "раскрыть" секрет их успеха (высокий уровень производительности труда на каждом рабочем месте), рассмотрим пример, характеризующий различие в уровнях производительности труда на одном японском и двух американских автомобильных концернах.

"Дженерал моторс" производит на одного рабочего 12 автомобилей в год, "Форд" - 16, а японский концерн "Тойота" - более 50. Издержки на заработную плату в стоимости одного автомобиля у концерна "Дженерал моторс" составляют свыше 4 тыс. долларов, у концерна "Форд" - всего 2,3 тыс., а у "Тойоты" - лишь 0,7 тыс. долл. [54].

Если принять, что издержки на заработную плату в стоимости одного автомобиля в этих компаниях отражают долю в общем фонде оплаты труда, приходящуюся на один автомобиль, то нетрудно рассчитать и размер этого фонда на одного

рабочего (включая размер выплачиваемой ему заработной платы).

Общий фонд оплаты труда в "Дженерал моторс" составляет в год свыше 48 тыс. долл. на одного рабочего ($12 \times 4 = 48$).

Общий фонд оплаты труда на "Форде" составляет 36,8 тыс. долл. в год на одного рабочего ($16 \times 2,3 = 36,8$).

Для "Тойоты" этот показатель соответственно равен 35 тыс. долл. в год ($50 \times 0,7 = 35$).

Расчет показывает, что уровень заработной платы в японской автомобильной компании не намного ниже уровня заработной платы в американских (по крайней мере, являясь таковым в 1990 году).

Если бы уровень зарплаты на "Тойоте" был таким же, как на "Дженерал моторс", т.е. общий фонд оплаты труда составлял бы 48 тыс. долл. на одного рабочего, издержки на заработную плату в стоимости одного автомобиля у "Тойоты" все равно оказались бы значительно ниже, чем у американских "коллег": 0,96 тыс. долл. ($48 / 50 = 0,96$).

Очевидно, что основное преимущество "Тойоты" заключено в высокой производительности, но отнюдь не в "низкой" заработной плате ее работников. Уровень производительности труда на "Тойоте", при прочих равных условиях, выше, чем

в компании "Дженерал моторс" - в 4,17 раза ($50 / 12 = 4,17$);

в компании "Форд" - в 3,12 раза ($50 / 16 = 3,12$).

Иными словами, уровень производительности компании "Дженерал моторс" составляет лишь 23,9% ($12 / 50 = 0,239$) уровня производительности "Тойоты". У "Форда" этот показатель составляет 32% ($16 / 50 = 0,32$).

Благодаря этому каждый работник "Тойоты" "приносит" своей компании дополнительно:

- на 80 тыс. долл. в год больше, чем его коллега с концерна "Форд": $(2,3 - 0,7) \times 50 = 80$;

- на 165 тыс. долл. в год больше, чем работник "Дженерал моторс" $(4 - 0,7) \times 50 = 165$.

В этом случае ясно видно, что концерн "Тойота", продавая свои автомобили по ценам, не превышающим себестоимость продукции конкурентов, будет иметь внушительные прибыли.

Вернемся теперь к совокупной производительности труда и взглянем на существующее положение вещей через призму ее двойственной природы ($C = I \times T$ [II]).

Упомянув о том, что современные менеджеры обладают примерно одинаковым уровнем знания о тех или иных теоретически обоснованных методах управления, а также о том, что компании в экономически развитых странах имеют примерно одинаковый уровень технологической и производственной оснащенности, мы тем самым подчеркнули, что уровень производительности организационно-технических средств во всех компаниях примерно одинаков. Примем его за *max* ($T = 1$).

Исходя из приведенных расчетов, будем считать уровень совокупной производительности труда в концерне "Тойота" равным 100% ($C = 1$), в концерне "Дженерал моторс" - 23,9% ($C = 0,239$), а в концерне "Форд" - 32% ($C = 0,32$).

Подставляя полученные значения в формулу (II), получаем:

$$\text{для "Тойоты"} \quad 1 = I \times 1;$$

$$\text{для "Дженерал моторс"} \quad 0,239 = I \times 1;$$

$$\text{для "Форда"} \quad 0,32 = I \times 1,$$

т.е. уровень индивидуальной производительности труда в американских корпорациях составляет в среднем 30% от соответствующего уровня в японских. Отсюда и производительность организационно-технических средств фактически реализуется

лишь на 30%, несмотря на все усилия менеджмента достичь ее максимума.

Причину названного явления можно проиллюстрировать словами Ли Якокки: "Я не говорю, что японские работники квалифицированнее американских, нет, просто они работают на основе иной системы правил ... Если позиция японского рабочего выражается вопросом "чем я могу помочь?", позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка "это не мое дело" [55].

Еще раньше один из руководителей международной консультативной фирмы "Маккинзи" Кенити Омаэ заметил в этой связи: "В Японии индивидуальный работник используется в наиболее полной степени с точки зрения своего творческого и производственного потенциала" [56].

Приведенные нами выше несложные расчеты показывают, насколько глубоко кризис управления поразил американские корпорации. Происходят сокращения производства и массовые увольнения работников. Корпорации обречены на "вымирание".

2. Путь к повышению производительности труда

Мир соткан из противоречий. Нередко они бывают настолько запутанными, что при определении задач, необходимых для разрешения тех или иных насущных проблем, мы неминуемо ошибаемся в определении причины, породившей

Количественные методы, широко используемые в современных корпорациях для оптимизации производственного процесса с точки зрения производительности организационно-технических средств ($T \rightarrow 1$), в нашем примере фактически дают погрешность при расчетах, равную 70% ($C_{\max} - C_{\text{факт}} = 100\% - 30\%$), вследствие низкого уровня совокупной производительности труда (можно сказать, из-за несоответствия поведения работников существующим моделям управления). Таким образом, количественные методы не отражают реальную производственную ситуацию. Все эти методы, независимо от их точности и качества, не могут значительно способствовать повышению эффективности управления, пока уровень индивидуальной составляющей производительности труда остается низким, а поведение людей непредсказуемым.

данную конкретную проблему, и следствий, вытекающих из нее.

Очевидно, что для устранения противоречивости в подходе к разрешению некоторой проблемы, а также для правильной расстановки приоритетов и определения истинной последовательности решения промежуточных задач, не обойтись без четких и однозначных критериев, раскрывающих необходимые и достаточные условия ее полного разрешения.

Две эквивалентные задачи повышения производительности труда

Итак, сущность производительности труда раскрывается только с учетом ее двойственной природы, а основным фактором, сдерживавшим до сих пор ее рост, является человеческий, от которого непосредственно зависит уровень индивидуальной составляющей совокупной производительности труда.

Проблема человека, по сути, является эквивалентной по своей значимости всему ранее накопленному знанию об управлении.

Долгое время человек воспринимался лишь как "винтик в едином механизме производственного процесса" или как средство, способствующее повышению уровня организационно-технической составляющей производительности, но отнюдь не как непосредственный источник ее роста, заслуживающий самого пристального внимания наравне со всеми организационно-техническими средствами производства.

Таким источником, главным для всех, являлись машины и механизмы, а основное внимание уделялось совершенствованию орудий труда. Рабочая сила рассматривалась только как средство, приводящее механизмы в действие и призванное эксплуатировать орудия труда в процессе производства.

Так, основная тенденция в подходе американских менеджеров к проблеме производительности выражалась формулой:

"Установи более быстродействующий сборочный автомат, найди способ повысить специализацию труда или упростить труд, и производительность пойдет вверх" [57].

С появлением новых подходов к совершенствованию производственного процесса, а также с началом внедрения новых форм и методов работы для многих стало вдруг очевидным, что работник наряду с конструктивным может вносить в процесс производства и деструктивный элемент. Зачастую он способен стать серьезным препятствием на пути к внедрению прогрессивных новшеств, что лишь подчеркивает чрезвычайно низкую степень рациональности его поведения по отношению к организации. Стали предприниматься попытки *заинтересовать* работника с целью устранить его отчужденность от средств производства. Однако отношение к нему как "придатку машины" так и не изменилось, и поэтому не удалось пробудить в нем желание самоотверженно трудиться на организацию.

Человек остался для менеджмента неприступной крепостью. И сегодня порой ошибочно считается, что развитие организационно-технических средств производства в целях повышения производительности является главной задачей управления. Делаются огромные инвестиции в оборудование и автоматизацию производства; в воздухе витают проекты "заводов будущего", на которых вместо "ленивых" рабочих работают "трудолюбивые" роботы.

А вот в Японии сделали ставку на человека, не забывая при этом, разумеется, о важности всех организационно-технических мероприятий. Именно поэтому добиваются наивысшей индивидуальной производительности труда, что позволяет японским компаниям достигать выдающихся производственных результатов без экзотической автоматизации.

В этой связи можно с уверенностью говорить о том, что японцам фактически удалось решить *наиважнейшую задачу управления - повышение индивидуальной производительности*

труда за счет личной заинтересованности работника в высоких результатах своего труда.

Только в том случае, когда работник всесторонне заинтересован в высокопроизводительном труде и его поведение становится рациональным, возникает необходимость в решении другой задачи управления – обеспечение работника организационно-техническими средствами, призванными способствовать ему в достижении высоких производственных результатов. Наивысшая производительность организационно-технических средств, возможная только при максимально высоком уровне индивидуальной производительности труда, в данном случае обеспечена.

Без сомнения, руководство должно стараться рационально спланировать и организовать труд работника, что, безусловно, позволит увеличить совокупную производительность труда. Но ее рост всегда будет сдерживаться нежеланием самого работника самоотверженно трудиться.

Очевидно, что при выработке подходов к эффективному использованию живого труда опять-таки были неправильно расставлены приоритеты. Все усилия менеджмента направлялись только на одну составную часть производительности – улучшение организации и технической оснащенности труда. Проводился анализ движений при осуществлении рабочих операций в целях устранения лишних и неловких движений; вырабатывались наиболее рациональные приемы работы; совершенствовались орудия труда; вводились улучшенные системы учета и контроля. Считалось, что именно в этом случае можно добиться значительных успехов в эффективном использовании труда наемных работников.

Теперь можно сказать, что причиной отсутствия действенных результатов при использовании традиционных методов

* Заметим, что данная управленческая задача решена в Японии в частном случае. Подходы к созданию у работников японских компаний личной заинтересованности в производительном труде построены в значительной степени с учетом национальной культуры. Подробно об этом в ч. III и IV наст. книги.

НОТ, направленных на рационализацию и интенсификацию труда, являлось недопонимание двойственной природы совокупной производительности труда, на уровень которой самое непосредственное влияние оказывает ее индивидуальная составляющая.

На специальных слушаниях в Конгрессе США представители бизнеса, теоретического менеджмента, правительственных органов были единодушны в том, что "традиционные принципы управления более не являются достаточными для обеспечения производительности".

Эксперты Международной организации труда указывали на то, что "многие приемлемые технические, организационные, социальные решения стали проявлять дисфункциональные симптомы. Менеджмент, почувствовав трудности, принял ответные меры. Был сделан вывод, что одной из наиболее важных областей руководства является сам труд" [58].

"Именно недостаточное внимание к развитию потенциала, заложенного в человеке как наемном работнике, станет важнейшим сдерживающим фактором сохранения конкурентоспособности ... на высоком уровне,"- пишут в своей книге Д.Грейсон и К.О'Делл [59].

Понадобилось около 100 лет с момента зарождения школы научного управления, чтобы до конца осознать правоту Генри Гантта, видевшего одной из наиважнейших задач менеджмента разрешение проблемы человеческого фактора.

ПРИМЕЧАНИЕ. Возвращаясь еще раз к обзору различных школ управления (часть I настоящей книги), нам представляется необходимым проиллюстрировать суть их подходов к управлению с точки зрения двойственной природы производительности труда, чтобы наглядно представить своего рода баланс состояния дел в современном менеджменте и четко очертить две предметные области менеджмента: "человек" и "методы управления" (табл.2).

Таблица 2

Подходы школ к управлению в свете двойственной природы производительности труда		
	Индивидуальная составляющая	Организационно-техническая составляющая
Научное управление	Попытки заинтересовать работника в высоких результатах труда	методы НОТ
Классическая школа		Систематизированные подходы к управлению организацией в целом, на основе методов НОТ
Человеческие отношения Поведенческие науки	Основное внимание к человеческому фактору; попытки задействовать потенциал человека. Решения не дали	
Количественная школа		Методы оптимизации производственного процесса
Резюме	Нет решения по сей день; отсутствуют четкие методы повышения индивидуальной производительности труда	Практически есть весь необходимый перечень подходов к управлению

Личная заинтересованность – движущая сила повышения производительности труда

Благодаря росту производительности труда рабочего возрастает производительная мощь всей нации – вот глубокая убежденность Ф. Тейлора.

Двойственная природа производительности труда еще не была раскрыта ко времени зарождения школы научного управления, однако Тейлор все же сумел ее почувствовать, когда убедился, что одними лишь организационно-техническими методами невозможно прийти к эффективному исполь-

зованию человеческих ресурсов и, как следствие, добиться наивысшей производительности труда в организациях. Он справедливо полагал, что движущей силой повышения производительности труда является личная заинтересованность работника

Отсюда проистекали и все попытки школы научного управления создать механизм, который бы способствовал возникновению у работников личной заинтересованности в высоких результатах своего труда.

Отдавая должное школе научного управления, ее конструктивному новаторству в поиске путей к наивысшей производительности, мы лишь более корректно, с учетом ее двойственной природы, можем сформулировать необходимое и достаточное условие повышения совокупной производительности труда (С):

максимальная личная заинтересованность работников в высокопроизводительном труде (необходимое условие) и внедрение методов научной организации труда наряду с совершенствованием средств производства (достаточное условие).

Именно личная заинтересованность обеспечит максимально высокую индивидуальную производительность труда (И), что, в свою очередь, только и позволит, используя методы НОТ, добиться максимально высокой производительности организационно-технических средств (Т). И тогда выведенная нами условная формула (II) примет вид:

$$C_{\max} = I_{\max} \times T_{\max} \quad (I = 1 \times 1).$$

Итак, *движущей силой* роста производительности труда является личная заинтересованность работника, а *средством*, способствующим ее росту, - методы научной организации труда и производственно-технологическая оснащенность организации.

Очевидно, что для реализации принципа личной заинтересованности необходим действенный механизм мотивации, который бы и обеспечивал - ежедневно и ежечасно - наличие у каждого без исключения работника личной заинтересованности в высоких результатах своего труда при выполнении

каких бы то ни было производственных задач, а также в совершенствовании производственного процесса и в успехе организации в целом.

А в этом случае и возможности в совершенствовании организационно-технических средств и построении гибких организационных структур становятся поистине неисчерпаемыми.

Последнее важно прежде всего потому, что "в современных условиях без резкого усиления технологической и организационной гибкости предприятия, по оценкам многих специалистов, будут обречены на гибель" [60].

Сформулировав необходимое и достаточное условие повышения совокупной производительности труда, мы тем самым четко определили, что путь к ее повышению на сегодняшний день лежит прежде всего через рост ее индивидуальной составляющей.

Рост индивидуальной составляющей обеспечивается только личной заинтересованностью работника, которой невозможно добиться без создания действенного механизма мотивации.

Мотивация

Мотивация рассматривается современным процессным подходом как функция управления, причем в отличие от других функций, таких, как планирование, организация и контроль, где уже наработан конкретный практический опыт и существуют методики их реализации, мотивация до сих пор воспринимается как чрезвычайно сложный процесс, зависящий от множества факторов.

И до сих пор считается, что "существует неограниченное количество факторов и способов, в той или иной степени призванных мотивировать человека. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает" [61].

И коль скоро никто точно не знает, как добиться эффективного управления отдельно взятым человеком, тем более *невозможно* наладить эффективное управление целыми коллективами. В этой связи очевидно, что "роль мудреца", которую должен взять на себя каждый руководитель в свете современных взглядов на мотивацию, ему не под силу.

Заключение

Несомненно, на сегодняшний день теоретический менеджмент - с организационно-технической точки зрения - имеет фундамент, достаточный для решения основных организационных задач. Но этот фундамент не является устойчивым и монолитным, потому что в нем отсутствует краеугольный камень, без которого *невозможно* в полной мере на практике реализовать потенциал рациональных методов управления, а значит, *невозможно* обеспечить кардинальное решение всех задач управления, т.е. такое решение, при котором была бы высвобождена движущая сила повышения производительности труда - личная заинтересованность работников.

Таким краеугольным камнем и является *механизм эффективной мотивации*, который должен гармонично учитывать сложную и противоречивую (с точки зрения психологии) природу человека и обеспечивать его рациональное по отношению к организации поведение.

Именно закладка этого камня в фундамент современной теории менеджмента и приведет нас к реальной возможности полностью и окончательно разрешить насущные проблемы управления, и тогда мир вступит в эру высокоэффективных организаций.

Проблема мотивации, решение которой в виде некоторой "размытой" управленческой функции возложено на плечи руководителя, осуществляющего процесс управления, на самом деле является эквивалентной всем прочим управленческим проблемам по своей значимости для построения внутренне эффективной организации.

Глава 6.

МОТИВАЦИЯ НА ПУТИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Подвизайтесь войти сквозь тесные врата,
ибо, сказываю вам, многие пощут войти
и не возмогут*

Евангелие от Луки 13:24

- *Закон роста сложности*
- *Закон возрастающей неопределенности*
- *Закон обратного эффекта*

В последнее время от специалистов в области управления можно часто услышать наставления руководителям о важности создания управленческих команд для организации эффективного управления предприятиями. Или другое – призывы создавать правильную организационную культуру и т.п. Все эти и другие модные взгляды на управление трудовыми коллективами, безусловно, имеют право на жизнь. Но, к сожалению, они не смогут принести ожидаемых плодов, пока не решена проблема мотивации. Для того, чтобы показать, что без решения этой проблемы в принципе невозможно добиться эффективного управления организацией, а все любые другие попытки исправить существующее положение дел представляют собой не что иное, как суету, мы и представляем настоящую главу.

1. Закон роста сложности (в процессе создания внутренне эффективной организации)

Еще раз воспользуемся формулой двойственной природы производительности труда ($C = I \times T$), а также рядом других, не менее простых математических формул.

Перед нами стоит конкретная задача - построить внутренне эффективную организацию, повысив совокупную производительность труда на каждом рабочем месте до ее максимального уровня.

Для этого независимо от количества персонала в организации необходимо, чтобы в масштабе всей организации синхронно в любой производственной ситуации выполнялось следующее условие: труд на каждом рабочем месте должен быть правильно организован и замотивирован, т.е. возникает необходимость в одновременном решении двух эквивалентных по своей значимости взаимосвязанных, но разнородных задач: организационной и мотивационной.

Именно одновременность (но не последовательность) их решения в масштабе всей организации предполагает не суммарный, а квадратичный рост общего количества задач в зависимости от численности персонала в организации, т.е.

$$N \cdot I \times T \cdot N \rightarrow C \cdot N^2,$$

где N - количество задач, соответствующее численности персонала.

Отсутствие проблемы мотивации к труду как таковой позволило бы нам полностью сконцентрироваться на решении N задач организационного характера. Для этого существует весь набор необходимых методов. Однако конкретная задача замотивировать каждого работника организации, одновременно рационально организовав его труд, приводит к тому, что реальное количество задач, требующих решения, начинает

расти в геометрической прогрессии по сравнению с количеством существующих методов их решения.

Как известно, любая система уравнений может быть разрешима только в том случае, если количество уравнений равно количеству неизвестных. В нашем примере ситуация иная. Количество неизвестных (задач) многократно превышает количество уравнений (существующих методов решения данных задач).

Таким образом, если не разрешена проблема мотивации, количество задач на пути создания внутренне эффективной организации подвержено квадратичному росту (N^2) от количества персонала в ней (N).

Что стоит за этими цифрами?

Скажем прямо, ничего хорошего. Помимо решения реально обозримого числа N необходимых организационных задач, от качества которого самым непосредственным образом зависит внутренняя эффективность организации, руководитель вынужден ломать голову над решением задач другого рода, которым "несть числа" ($N^2 - N$).

Нерешенность этих, казалось бы, неотложных, но никак не связанных с производственным процессом задач приводит к организационной неразберихе, пьянству на рабочем месте, безответственности и халатному отношению к работе, бесконечным попыткам со стороны подчиненных найти объективные причины для оправдания невыполненных должным образом и в срок производственных заданий, в неудовлетворенности работников размером их заработной платы, высокой текучести кадров, во взаимном недоверии руководителей и исполнителей, низком уровне исполнительской дисциплины, в проблеме брака, опозданий, прогулов и проч.

Из-за существования проблемы мотивации такой негативный перечень нескончаем. Руководитель не в состоянии вырваться из этого засасывающего потока, и потому возможность качественного решения задач производственного характера остается для него недостижимой.

В организациях по-прежнему процветают грубость и оскорбительное отношение руководителей к своим подчиненным. Или, наоборот, за маской видимого благополучия скры-

1. Закон роста сложности (в процессе создания внутренне эффективной организации)

Еще раз воспользуемся формулой двойственной природы производительности труда ($C = I \times T$), а также рядом других, не менее простых математических формул.

Перед нами стоит конкретная задача – построить внутренне эффективную организацию, повысив совокупную производительность труда на каждом рабочем месте до ее максимального уровня.

Для этого независимо от количества персонала в организации необходимо, чтобы в масштабе всей организации синхронно в любой производственной ситуации выполнялось следующее условие: труд на каждом рабочем месте должен быть правильно организован и замотивирован, т.е. возникает необходимость в одновременном решении двух эквивалентных по своей значимости взаимосвязанных, но разнородных задач: организационной и мотивационной.

Именно одновременность (но не последовательность) их решения в масштабе всей организации предполагает не суммарный, а квадратичный рост общего количества задач в зависимости от численности персонала в организации, т.е.

$$N \cdot I \times T \cdot N \rightarrow C \cdot N^2,$$

где N – количество задач, соответствующее численности персонала.

Отсутствие проблемы мотивации к труду как таковой позволило бы нам полностью сконцентрироваться на решении N задач организационного характера. Для этого существует весь набор необходимых методов. Однако конкретная задача замотивировать каждого работника организации, одновременно рационально организовав его труд, приводит к тому, что реальное количество задач, требующих решения, начинается

рости в геометрической прогрессии по сравнению с количеством существующих методов их решения.

Как известно, любая система уравнений может быть разрешима только в том случае, если количество уравнений равно количеству неизвестных. В нашем примере ситуация иная. Количество неизвестных (задач) многократно превышает количество уравнений (существующих методов решения данных задач).

Таким образом, *если не разрешена проблема мотивации, количество задач на пути создания внутренне эффективной организации подвержено квадратичному росту (N^2) от количества персонала в ней (N).*

Что стоит за этими цифрами?

Скажем прямо, ничего хорошего. Помимо решения реально обозримого числа N необходимых организационных задач, от качества которого самым непосредственным образом зависит внутренняя эффективность организации, руководитель вынужден ломать голову над решением задач другого рода, которым "несть числа" ($N^2 - N$).

Нерешенность этих, казалось бы, неотложных, но никак не связанных с производственным процессом задач приводит к организационной неразберихе, пьянству на рабочем месте, безответственности и халатному отношению к работе, бесконечным попыткам со стороны подчиненных найти объективные причины для оправдания невыполненных должным образом и в срок производственных заданий, в неудовлетворенности работников размером их заработной платы, высокой текучести кадров, во взаимном недоверии руководителей и исполнителей, низком уровне исполнительской дисциплины, в проблеме брака, опозданий, прогулов и проч.

Из-за существования проблемы мотивации такой негативный перечень нескончаем. Руководитель не в состоянии вырваться из этого засасывающего потока, и потому возможность качественного решения задач производственного характера остается для него недосягаемой.

В организациях по-прежнему процветают грубость и оскорбительное отношение руководителей к своим подчиненным. Или, наоборот, за маской видимого благополучия скры-

вается "болото", в котором тонут все благие намерения руководства создать слаженно функционирующую организационную систему.

2. Закон возрастающей неопределенности (на пути к эффективному управлению)

Опираясь на сформулированный нами закон роста сложности, попробуем вычислить степень неопределенности [Н], возникающую при попытках наладить эффективное управление в целях создания внутренне эффективной организации, в зависимости от численности персонала в ней.

При достаточном количестве методов, требующихся для решения N задач организационного характера (по числу N персонала в организации), мы фактически стоим перед необходимостью решать общее число управленческих задач, равное N^2 .

Степень неопределенности или доля управленческих задач, изначально не поддающихся решению, в этом случае составит:

$$[H] = \frac{N^2 - N}{N^2} \times 100\% = \left(1 - \frac{1}{N}\right) \times 100\%.$$

Что означает эта формула в реальной практике управления?

Если организация состоит из одного человека, являющегося одновременно руководителем и исполнителем, неопределенность для него как руководителя при налаживании эффективного управления такой организацией составляет 0%.

Если же численность персонала организации - два или три сотрудника, руководитель такой организации столкнется с неопределенностью в выборе методов управления, которая составит уже 50% и 66%. Коллектив в 10, 100 или 1000 человек порождает неопределенность, равную 90%, 99% и 99,9% соответственно.

Любопытная картина: доля нерешаемых управленческих задач соразмерно велика как на малых и средних, так и на крупных предприятиях.

Таким образом, *если не разрешена проблема мотивации, то на пути к эффективному управлению, степень неопределенности или доля управленческих задач, изначально не поддающихся решению никакими из существующих методов управления, возрастает по мере увеличения численности персонала на предприятиях (хотя остается соразмерно великой для них всех).*

Поистине, "узок путь и тесны врата", ведущие в "царство" внутренней эффективности.

3. Закон обратного эффекта

Рано или поздно руководитель приходит к мысли о том, что ему в команду явно необходим квалифицированный помощник (или помощники), которые безусловно должны взять на себя часть неотложных проблем и тем самым разгрузить его для решения прямых задач организационного и производственного характера.

Что же из этого получается?

Вновь воспользуемся нашей простой формулой:

$$N^2 < (N + 1)^2,$$

т.е. при приеме даже одного (!) квалифицированного работника возможность повысить эффективность управления отнюдь не возрастает, но еще более уменьшается. Количество помощников возросло, еще более возросло количество проблем.

Налицо *обратный эффект*, имеющий силу объективного закона.

Не случайно после выхода упомянутой мною статьи в журнале "Эксперт" мне начали звонить руководители как малых, так и крупных предприятий. Их проблемы сходны, как близнецы.

Сформулируем его так: *если не разрешена проблема мотивации, попытки повысить эффективность управления всегда приводят к обратному эффекту.*

Интуитивно осознав и почувствовав это, руководство принимается за радикальные меры - сокращение раздутого управленческого штата.

К чему приводит подобное сокращение?

Приведем пример.

Пусть персонал организации насчитывал первоначально 100 человек. Неопределенность при попытках повысить внутреннюю эффективность этой организации составляла 99%, т.е.

$$[H] = \left(1 - \frac{1}{100}\right) \times 100\% = 99\%.$$

Было произведено радикальное сокращение на 80%, т.е. 80(!) "ненужных" штатных единиц были уволены и заменены, к примеру, компьютерами и роботами.

Каков же полученный эффект и как он сказался на степени неопределенности при оставшихся 20 работниках?

$$[H] = \left(1 - \frac{1}{20}\right) \times 100\% = 95\%.$$

Картина, что и говорить, унылая!

Пятикратное сокращение персонала даже близко не соотносится с полученным эффектом (4%). Проблема, по сути, так и осталась неразрешенной, и в итоге отчаянная попытка вырваться из сетей низкой эффективности закончилась ничем.

Вот только один из случаев в многострадальной управленческой практике, характерный для приведенного нами примера. Компания "Дженерал моторс", вложив 600 млн. долларов в новый сборочный завод, попыталась реализовать своего рода технократическую мечту: создать "завод будущего", где 260 ("трудолюбивых", по мнению технократов. - *Прим. авт.*) роботов под управлением ЭВМ должны были выполнять почти все операции. ("Ленивых и безответственных" ра-

Вновь руководителя посещает искушение найти квалифицированных помощников, чтобы поручить им решение насущных производственных задач, до которых у самого не доходят руки.

Получился замкнутый круг, из которого нет выхода. Закон роста сложности при попытках повысить эффективность управления так и будет стоять непреодолимым барьером на пути построения внутренне эффективной организации. Причем, сила действия этого закона всякий раз будет возрастать при поверхностных попытках его преодолеть.

Заключение

Приведенные нами несколько бесхитростных математических интерпретаций позволяют лишний раз убедиться в том, что задача по созданию внутренне эффективной организации является принципиально неразрешимой, пока на повестке дня остро стоит проблема мотивации.

Разрешение этой проблемы только и сделает возможным построение внутренне эффективной организации, в рамках которой для руководителя отныне перестанет существовать гигантская ($N^2 - N$) доля неразрешимых задач. Конечное число задач организационного характера, реально поддающихся решению при использовании методов научной организации труда, рождает прекрасные шансы для налаживания эффективного управления.

Мотивация как функция в процессе управления отнюдь не случайно была внесена в ряд других управленческих функций. С ростом требований к качеству управления она стала незримо присутствовать на всех его стадиях, выявляя объек-

ботников, которые должны были только обслуживать данную линию, надо полагать, насчитывалось во много раз меньше, чем на обычной сборочной линии. — Прим авт.). Однако, мечта обернулась кошмаром. Роботы все время ломались, системы работали совсем не так, как их запрограммировали. На этом предприятии производилось 35 машин в час вместо 60 по плану. [62]

Сформулируем его так: *если не разрешена проблема мотивации, попытки повысить эффективность управления всегда приводят к обратному эффекту.*

Интуитивно осознав и почувствовав это, руководство принимается за радикальные меры – сокращение раздутого управленческого штата.

К чему приводит подобное сокращение?

Приведем пример.

Пусть персонал организации насчитывал первоначально 100 человек. Неопределенность при попытках повысить внутреннюю эффективность этой организации составляла 99%, т.е.

$$[H] = \left(1 - \frac{1}{100}\right) \times 100\% = 99\%.$$

Было произведено радикальное сокращение на 80%, т.е. 80(!) “ненужных” штатных единиц были уволены и заменены, к примеру, компьютерами и роботами.

Каков же полученный эффект и как он сказался на степени неопределенности при оставшихся 20 работниках?

$$[H] = \left(1 - \frac{1}{20}\right) \times 100\% = 95\%.$$

Картина, что и говорить, унылая!

Пятикратное сокращение персонала даже близко не соотносится с полученным эффектом (4%). Проблема, по сути, так и осталась неразрешенной, и в итоге отчаянная попытка вырваться из сетей низкой эффективности закончилась ничем.

Вот только один из случаев в многострадальной управленческой практике, характерный для приведенного нами примера. Компания “Дженерал моторс”, вложив 600 млн. долларов в новый сборочный завод, попыталась реализовать своего рода технократическую мечту: создать “завод будущего”, где 260 (“трудолюбивых”, по мнению технократов. – *Прим авт.*) роботов под управлением ЭВМ должны были выполнять почти все операции. (“Ленивых и безответственных” ра-

Вновь руководителя посещает искушение найти квалифицированных помощников, чтобы поручить им решение насущных производственных задач, до которых у самого не доходят руки.

Получился замкнутый круг, из которого нет выхода. Закон роста сложности при попытках повысить эффективность управления так и будет стоять непреодолимым барьером на пути построения внутренне эффективной организации. Причем, сила действия этого закона всякий раз будет возрастать при поверхностных попытках его преодолеть.

Заключение

Приведенные нами несколько бесхитростных математических интерпретаций позволяют лишний раз убедиться в том, что задача по созданию внутренне эффективной организации является принципиально неразрешимой, пока на повестке дня остро стоит проблема мотивации.

Разрешение этой проблемы только и сделает возможным построение внутренне эффективной организации, в рамках которой для руководителя отныне перестанет существовать гигантская ($N^2 - N$) доля неразрешимых задач. Конечное число задач организационного характера, реально поддающихся решению при использовании методов научной организации труда, рождает прекрасные шансы для налаживания эффективного управления.

Мотивация как функция в процессе управления отнюдь не случайно была внесена в ряд других управленческих функций. С ростом требований к качеству управления она стала незримо присутствовать на всех его стадиях, выявляя объек-

ботников, которые должны были только обслуживать данную линию, надо полагать, насчитывалось во много раз меньше, чем на обычной сборочной линии. — Прим авт). Однако, мечта обернулась кошмаром. Роботы все время ломались, системы работали совсем не так, как их запрограммировали. На этом предприятии производилось 35 машин в час вместо 60 по плану. [62]

тивную необходимость добиться сбалансированного управления. От руководителя потребовались титанические усилия по учету тех или иных мотивирующих факторов и поистине сверхъестественные навыки предвидения того, что невозможно предвидеть, не зная соответствующих закономерностей и не имея соответствующего управленческого инструментария.

Принципиальный выход из этой тупиковой ситуации или, точнее сказать, то направление, в котором следует искать этот выход, косвенно указан еще Анри Файодем, который не включал мотивацию в перечень других управленческих функций. Он исподволь полагал, что у руководителя просто нет времени заниматься наряду с организационно-техническими мероприятиями, целью которых является эффективное использование труда на протяжении всего рабочего времени, еще и "тайниками души" подчиненных, анализируя их изменчивые потребности.

В самом деле, если бы руководитель при планировании деятельности своего предприятия (или подразделения) и организации труда на местах в соответствии с методами НОТ имел дело с людьми исключительно как с трудовым ресурсами, эффективность использования которых без труда поддается количественной оценке, управление приобрело бы вид четко отлаженного эффективного механизма, под действием которого непрерывный рост совокупной производительности труда был бы само собой разумеющимся явлением.

Сам по себе напрашивается вывод о том, что разрешение проблемы мотивации мыслимо только в автоматическом режиме, когда за руководителя работает раз и навсегда запущенный механизм, отнимая у него минимум его рабочего времени. В противном случае какие бы то ни было мероприятия организационно-технического характера всегда будут иметь половинчатый характер, негативно сказываясь на внутренней эффективности организации.

Осталось ответить на вопрос. Как создать эффективный и безотказный механизм мотивации, направляющий потенциал каждого работника организации в конструктивное русло.

Глава 7.

ПОСТРОЕНИЕ ВНУТРЕННЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Когда настанет совершенное, тогда то,
что отчасти, прекратится*

"1-е Коринфянам" 13-10

- *Эффективная система управления организацией*
- *Эффективная система управления персоналом*

Начнем с анализа одной из многочисленных неудачных попыток найти заветное решение, начисто игнорируя при этом каноны классической науки управления.

Жесткая международная конкуренция, то и дело вынуждающая специалистов пытаться форсировать разрешение проблемы повышения внутренней эффективности организаций, равно как и низкая отдача от применения методов НОТ и классических подходов к управлению, – все это в конечном счете не могло не подтолкнуть многих к отчаянному выводу о том, что необходимо предпринять какие-либо смелые и неординарные шаги в поисках решения.

Однако при отсутствии научно обоснованной теории эффективного управления персоналом все подобные шаги обречены были рано или поздно вылиться в нечто, пусть внешне и привлекательное, но на поверку оказывающееся в значительной степени невразумительным и в итоге в очередной раз разочаровавшим всех и вся.

Одним из таких отчаянных проектов явился, в частности, проект "Сатурн".

Эта новая система производства была сконструирована совместно "Дженерал моторс" и профсоюзом автомобилестроителей: 99 специалистов из "Дженерал моторс" и профсоюза летом 1983 г. собрались, чтобы разработать новую американскую систему управления производством, которая должна была основываться на лучшем мировом опыте. Участники группы проделали путь длиной более 2 млн. миль для сбора опыта, посетили 200 заводов...

Создатели "Сатурна" (смело перешагнув через принципы и каноны классического управления. – *Прим. авт.*) описывают его организационную структуру не как пирамиду, а как систему концентрических окружностей. В центре – комплексные бригады численностью 10 – 15 человек. Бригады координируют работу и обслуживаются группой руководителей компании и профсоюзных деятелей, стоящих во главе каждого отделения. Отделения же поддерживаются следующим кольцом – производственными наблюдательными комитетами, которые координируют процесс производства в целом, а также отношения с поставщиками. Внешнее кольцо составляет совместный комитет профсоюза и компании, призванный определять направление, в котором должно идти развитие всей организации.

Все работники должны набираться из состава профсоюза и компании "Дженерал моторс". "Им гарантируется постоянная занятость, если не произойдет катастрофы и не будет никаких временных увольнений. На всех уровнях – от цеха до корпорации – будет применяться принцип консенсуса при принятии решений. Ни одно решение не может быть принято без согласования с обеими сторонами. Все работники найдутся на окладе. Не будет фиксированных часов прихода, отдельных столовых, стоянок, входов, каждому будет дана одинаковая возможность купить автомобиль со скидкой. Все работники будут считаться "членами клуба" [63].

Уверен, что в глубине души руководство "Дженерал моторс" просто не верило, что эта "штука" сработает. Не случайно "финансовые и производственные трудности "Дженерал моторс" поставили под сомнение сроки ввода завода "Сатурн" [63].

Если бы система "Сатурн" не была чистойшей выдумкой и позволяла бы реально повысить внутреннюю эффективность предприятий концерна "Дженерал моторс", несмотря на все трудности, она была бы внедрена.

Можно было бы рассмотреть и множество других крайностей, имевших место в попытках создания образцовых организаций, которые могут легко ввести в заблуждение любого, кто не владеет теорией эффективного управления.

Однако наша задача состоит отнюдь не в том, чтобы критически препарировать все эти отдельные попытки (хотя, впрочем, такая критика была бы безусловно справедливой), но в том, чтобы, сознательно минуя крайности, четко сформулировать необходимые критерии и на их основе описать суть модели внутренней эффективной организации.

Организация как система

Итак, вспомним, что организация представляет собой прежде всего систему, причем систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, часть которых отражает ее формальную сторону, часть – неформальную.

Наемные работники как ассоциированная группа людей в рамках формальной организационной структуры олицетворяют собой неформальную сторону этой структуры, иначе говоря, *неформальную подсистему*.

Известно, что эффективное управление организациями как системами возможно только при наличии эффективных систем управления.

Важность систем управления как никто другой замечательно охарактеризовал в своей книге "Управление качеством в американских корпорациях" Джордж Харрингтон: "Условием совершенствования деятельности фирм является изменение систем управления и контроля текущих процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников; они лишь невольные исполнители, вынужденные работать в обстановке, которая зачастую контролируется с помощью устаревших громоздких систем. Руководители также не допускают оши-

бок; единственная их ошибка заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребности сегодняшнего дня. Устраняя ошибки, мы не должны критиковать исполнителей. Проблема кроется не в них. Главный удар следует направить против систем, с помощью которых регулируется и контролируется деятельность фирмы. После этого необходимо создать процедуры, позволяющие регулярно проводить эти крайне важные системы в соответствии с постоянно изменяющимися условиями" [64].

Лишены всякого смысла попытки приспособиться к новым условиям производства, используя при этом устаревшие системы управления. Необходимо создавать новые, соответствующие современным требованиям гибкого производства, а значит, эффективные.

Не случайно основатели американского центра производительности подчеркивали: "Для решения накопившихся проблем необходима фундаментальная перестройка традиционных систем управления. Все другие локальные меры либо не принесут эффекта, либо уже запоздали".

Если система управления не позволяет эффективно координировать движение всех составных частей организационной системы, то более чем очевидно, что сама эта система является неэффективной, что в ней кроется какой-то дефект.

Конфликт между формальной организацией как безличностной системой и неформальной организацией как ассоциированной группой людей – конфликт, который прочно укоренился в сфере производственных отношений, ясно свидетельствует о том, что "дефектом" в существующих системах управления является именно отсутствие правильного формального подхода к человеку как наиболее важному ресурсу организаций. В этой связи можно говорить о *неполноте* систем управления.

Налицо насущная необходимость в построении целостной эффективной системы управления, которая бы позволила раз и навсегда устранить конфликт между формальной и неформальной сторонами организации.

1. Эффективная система управления организацией

Для гармоничного функционирования организации как сложной системы, состоящей в общем смысле из машин и людей, требуется эффективный способ управления теми и другими в любой из производственных ситуаций. Такой способ может иметь место только в рамках эффективной системы управления.

А если учесть, что внутренняя эффективность организации всецело зависит от уровня совокупной производительности труда, то говорить о возможности создания эффективной организации можно лишь при наличии действенных механизмов повышения производительности.

Раскрытая нами двойственная природа совокупной производительности труда предполагает наличие двух механизмов ее повышения, которые имеют качественно иную основу в силу различия природы обеих составляющих производительности.

Повышение индивидуальной производительности труда должно обеспечиваться четко и бесперебойно функционирующим механизмом мотивации. Реальные шансы на рост производительности организационно-технических средств кроются прежде всего в использовании методов научной организации труда и в высокой степени производственно-технологической оснащенности организации.

Отсюда вытекает необходимость строить эффективное управление организацией в целом на основе двух названных механизмов.

С учетом двойственной природы производительности под *"системой управления организацией в целом"* следует понимать наличие двух взаимосвязанных подсистем: системы управления персоналом организации и системы управления организационно-техническими средствами.

Эффективная система управления персоналом должна функционировать по *"законам"* эффективной мотивации, в то время как *эффективная система управления организационно-*

техническими средствами - по "законам" эффективной организации труда с учетом горизонтального и вертикального его разделения и на основе используемых производственных технологий.

Одновременность функционирования двух названных систем управления приводит к композиционной зависимости уровня эффективности системы управления организацией в целом (S) от уровня эффективности управления персоналом (S_i) и от уровня эффективности управления организационно-техническими средствами (S_t).

Взаимосвязь двух составляющих общей системы управления организацией для наглядности представим следующей формулой:

$$S_c = S_i \times S_t. \quad (III)$$

Сравнительная эффективность современных систем управления

С учетом зависимости внутренней эффективности от совокупной производительности труда можно произвести условную оценку уровня эффективности систем управления, применяемых в современных компаниях (принимая во внимание, что уровень эффективности используемой системы управления определяет соответствующий уровень внутренней эффективности всей организации).

Итак, если принять, что уровень эффективности системы управления отражает уровень совокупной производительности, достигаемый в ее рамках, или $S_c - C$, то из формул $C = I \times T$ (II) и $S_c = S_i \times S_t$ (III) следует: $S_i - I$ и $S_t - T$.

* Метод анализа данной взаимосвязи аналогичен использованному нами при анализе факторной результативности и совокупной производительности труда (формулы I и II соответственно).

Отсюда, уровень эффективности систем управления в двух американских и одной японской компаниях, о которых мы говорили выше, составляет соответственно:

для "Дженерал моторс" $0,239 = S_i \times 1;$

для "Форда" $0,32 = S_i \times 1;$

для "Тойоты" $1 = S_i \times 1.$

Вывод: уровень эффективности систем управления персоналом в американских компаниях составляет в среднем 30% от соответствующего уровня в японских. Отсюда и потенциал, заложенный в рациональных системах управления организационно-техническими средствами в американских компаниях, фактически реализуется лишь на 30% ($S_i = 0,3$), несмотря на все усилия менеджмента по совершенствованию данных систем.

ПРИМЕЧАНИЕ. Не случайно в последнее время в США столь бурное развитие получила компьютеризация используемых систем управления. Создаются локальные компьютерные сети, назначение которых состоит в координации текущих производственных процессов и обеспечении бесперебойного и действенного контроля за ними с помощью "электронных мозгов". Все с одной-единственной целью - повысить эффект от использования этих систем. Немалое количество людей постоянно занято разработкой программного обеспечения для эксплуатации компьютерных управленческих сетей. И однако, несмотря на все затраты, в редком случае получаемые результаты достаточно ощутимы.

Опять же из-за неправильной расстановки приоритетов при разрешении управленческих проблем многие специалисты, едва взяв курс на повышение эффективности систем управления, тотчас сбились с него, пытаясь ускорить рост

эффективности этих систем средствами, призванными обеспечивать "сервис", но не "поточное производство" реальных методов решения. Без последнего любые новшества и усовершенствования рано или поздно приведут в никуда. Далеко не случайно в Японии, к примеру, степень компьютеризации конторского дела и автоматизации систем управления значительно отстает от объема тех усилий, которые прилагает японский менеджмент для решения задач, связанных с управлением персоналом и текущими процессами, обеспечивающими эффективное функционирование производства.

А схема предельно проста: решив первоочередную задачу, можно переходить к решению прикладных. Высокий эффект в этом случае гарантирован.

Возвращаясь к нашему сравнительному анализу эффективности современных компаний, еще раз подчеркнем, что говорить о построении сколько-нибудь эффективной организации или выработке модели ее функционирования не имеет смысла, до тех пор пока отсутствует комплексная методика разрешения проблемы человека и его управляемости, представляющая собой эффективно действующую систему.

Успех Японии как раз и объясняется современными исследователями через призму эффективного использования человеческих ресурсов.

Основным отличием японской системы управления персоналом от всех других, применяемых в мире, является ее *относительная автономность*. Она не зависит напрямую от системы управления организационно-техническими средствами, но вместе с тем способна легко к ней адаптироваться.

Это позволяет японским менеджерам безболезненно изменять организационные структуры и производить их переориентацию на новые цели и задачи. Как следствие, быстро осуществляются любые преобразования производства, необходимые для достижения успеха организации. При этом изменение какого бы то ни было структурного звена в общей структуре организации не приводит к сбоям в функционировании существующей системы управления персоналом. А отсюда и возможности совершенствования системы управления

организационно-техническими средствами остаются поистине безграничными

В том же случае, когда система управления персоналом не является автономной, но непосредственно привязана к особенностям организационной структуры предприятия, его производственному профилю и используемой технологии, любые структурные изменения и переориентация предприятия на новые цели и задачи, любые изменения технологического процесса всегда будут способствовать разрушению устоявшейся системы управления персоналом и тем самым вызывать резкое снижение уровня общей эффективности предприятия.

Именно отсутствие автономной системы управления персоналом, базирующейся на эффективном механизме мотивации и легко адаптирующейся к любым организационно-техническим изменениям, характеризует практически все не-японские организации.

Бюрократия при управлении организациями

Вспомним бюрократическую модель управления, необходимость которой для обеспечения рационального функционирования организаций обосновал социолог Макс Вебер, видевший в бюрократии наиболее эффективную форму управления сложными организационными системами.

В условиях массового поточного производства бюрократия в своем первоначальном виде являлась весьма конструктивным элементом в процессе управления организациями, так как позволяла существенно повышать их эффективность за счет увеличения производительности организационно-технических средств.

Однако в адрес бюрократической системы управления практически с момента ее зарождения обрушилась критика, объектом которой служили и "бесчеловечность" бюрократии, ее равнодушие к нуждам и потребностям работника.

Это и понятно. Бюрократическая модель управления как перечень необходимых управленческих процедур покоилась на "сухих" системах контроля и учета, которые, в свою очередь, базировались на методах НОТ.

Двойственная природа производительности, обделенная вниманием при разработке бюрократической системы управления, и послужила причиной несправедливой критики в адрес бюрократии. "Вина" последней лишь в том, что необходимость создания эффективного механизма мотивации, обеспечивающего рост индивидуальной составляющей производительности, оказалась вне ее "поля зрения".

Более чем очевидно, что бюрократическая модель управления вовсе не призвана учитывать человеческий фактор на производстве, так как отражает не что иное, как рациональную систему управления организационно-техническими средствами (St). Отсюда - явная неполнота существующей бюрократической системы как системы управления организацией в целом (без функционирующей параллельно эффективной системы управления персоналом (Si)).

Современная критика выдвигает в качестве аргумента тот факт, что административные структуры, функционирующие на основе бюрократической системы управления, неповоротливы и лишены гибкости в условиях интенсивного производства. При этом упускается из виду, что в основу бюрократической системы положены методы НОТ, гибкие по своей сути, но направленные только на повышение производительности организационно-технических средств. Вновь все дело в двойственной природе производительности труда, точнее, в ее индивидуальной составляющей, повышение которой призвана обеспечивать эффективная система управления персоналом (но не бюрократическая система управления на основе методов НОТ, которая ввиду отсутствия мощного и надежного "напарника" из рациональной системы фактически превратилась в иррациональную). В этой связи более уместно сказать не о неповоротливости административных структур, а о "неповоротливости" человека на производстве, т.е. о его крайне нерациональном поведении по отношению к организации.

Не случайно необходимость бюрократии так никем и не опровергнута, ведь она фактически способствует повышению совокупной производительности труда до определенных пределов, обеспечивая рост ее организационно-технической составляющей. Последнее очень хорошо чувствуют практики — стоит им приостановить ход “бюрократической машины”, как все сей же час рухнет, так как вследствие низкого уровня индивидуальной производительности труда на каждом рабочем месте и совокупная производительность начнет стремительно падать.

Все перекосы административного подхода к управлению как раз и обусловлены низким уровнем индивидуальной составляющей производительности. Чрезмерная бюрократия словно бы невольно пытается подпереть неустойчивые стены своей собственной расхожей модели, порождая невероятное количество ненужных циркуляров, распоряжений и инструкций.

Создание эффективной системы управления персоналом, прямая и непосредственная функция которой состоит в обеспечении максимально высокого уровня индивидуальной производительности труда на каждом рабочем месте в иерархической структуре организации, независимо от размеров организации, переводит все управление явным и естественным образом на качественно иной уровень, на котором судьба излишней бюрократии предрешена: она уйдет в небытие.

В самом деле, если руководитель любого управленческого уровня в структуре организации будет уверен в своих подчиненных, в их лояльности по отношению к нему, в постоянно высокой степени рациональности их поведения, необходимость в лишних инструкциях и предписаниях отпадет сама собой.

2. Эффективная система управления персоналом

Практика управления в целом показала, что любые неформальные (неформализованные) отношения в рамках орга-

низационной структуры в конечном счете выходят из-под контроля отдельной личности, наделенной управленческими полномочиями. Это вынуждает руководителя зачастую, для защиты собственных интересов, идти на произвол и сознательно вносить элемент волюнтаризма в процесс управления людьми. Отсюда и недоверие персонала к администрации, и его нелояльность по отношению к руководству, и в итоге отсутствие у работников всякого желания самоотверженно трудиться.

Ясно как день, что сегодня не существует научно обоснованного способа эффективно управлять людьми, способа, который бы позволил устранить "дефект" в существующих управленческих системах и формализовать все межличностные отношения в рамках организационных структур до степени, позволяющей сделать процесс управления людьми "технологичным", сведя его к ряду простых процедур и в буквальном смысле переведя его с уровня "искусства" на уровень технологии.

Почему именно технологии?

"Основа всякой науки - это возможность объективно измерить изучаемое явление. Трудность этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Некоторые аспекты организации можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. Например, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы трудов в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение таких работ, что, кстати говоря, привело к тому, что некоторые твердо поверили: управление может стать наукой.

Этому оптимизму была уготована короткая жизнь. Руководители-практики увидели, что, действительно, можно рационально спроектировать работу для наиболее эффективного выполнения ее, но не всегда удается заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное (не говоря

уже о создании у него желания самоотверженно трудиться. - Прим. авт.}”

Выход один - разработать способ (вот та самая "технологичность процесса") эффективно и рационально управлять людьми, поместив его с набором всех необходимых процедур и механизмов в стройные рамки эффективно функционирующей системы - системы управления персоналом.

Мы можем сформулировать критерий эффективности такой системы: *система управления персоналом является эффективной, если в любых производственных ситуациях она позволяет руководителям максимально эффективно управлять каждым работником организации.*

Внедрение и функционирование системы управления персоналом, созданной в соответствии с данным критерием, позволит руководителям всех уровней управления заниматься исключительно координацией усилий подчиненных работников, начисто забыв при этом о принуждении, убеждении и других околуправленческих негативах.

Такая система должна покоиться на эффективном механизме мотивации, который призван обеспечивать личную заинтересованность каждого работника в высоких результатах своего труда и тем самым способствовать росту индивидуальной производительности труда на каждом рабочем месте.

Каким же основным свойством должна обладать эта система?

С учетом ранее сформулированного нами вывода о том, что разрешение проблемы мотивации мыслимо только в автоматическом режиме, мы можем смело утверждать: эффективная система управления персоналом должна представлять собой "мыслящую" систему, при функционировании которой может быть синхронно и в масштабе всей организации обеспечен правильный персональный подход к каждому работнику с практически мгновенным реагированием на малейшие изменения размеров его трудового вклада.

* Источник: Luther Gulick, "Management Is a Science", Academy of Management Journal, vol. 8, no. 1 (1965), P. 7-13.

Заключение

Безусловно, для создания эффективной системы управления персоналом с четко действующим механизмом мотивации следует прежде всего понять причины, влияющие на поведение человека в той или иной ситуации, причины тех или иных его поступков, которые, в свою очередь, являются проявлением его сложной и, на первый взгляд, противоречивой природы.

Сложность решения этой задачи усугубляется, помимо всего прочего, еще и тем, что каждый человек являет собой индивидуальность с присущими только ему свойствами, чертами характера, мировоззрением и т.п. Создать действенный механизм мотивации применительно к отдельно взятому работнику организации значило бы выработать исключительно персональный подход к управлению этим работником. Но как его создать и на основе каких критериев выработать бесчисленное количество строго индивидуальных (или персональных) подходов, причем, выработать таким образом, чтобы в любой момент времени можно было оперативно реагировать на все изменения, которые обуславливают пресловутую противоречивость человеческой природы? Архисложно, что и говорить!

Ясно, что с точки зрения психологии подходить к выяснению этих причин не имеет смысла, так как "систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить *точно*, что же побуждает человека к труду (а, значит, и не дает ключа к созданию действенного ее механизма. - *Прим. авт.*)" [65].

Постановка проблемы применительно к среднестатистическому "абстрактному" человеку также крайне некорректна. Ведь даже в том случае, если мы ухитримся, наконец, определить, какие конкретные рычаги следует задействовать, чтобы в определенной производственной ситуации заработал с полной отдачей Иванов, для нас - в этой же самой производственной ситуации, не говоря уже о других возможных ситуациях - по-прежнему за "семью печатями" остаются рычаги

мотивации Петрова, Сидорова и т.д. А завтра мы принимаем на работу Кузнецова... Где уж тут наладить управление "по науке", не говоря уже о создании некоего хитроумного механизма мотивации, который бы обеспечивал возникновение у каждого из них столь необходимой личной заинтересованности в повышении производительности своего труда.

И в конце концов, логика подводит нас к тому, что для раскрытия причин, порождающих те или иные поступки людей, необходимо выделить своего рода общее начало, присущее поведению любого человека.

Из повседневного опыта известно, что поступки людей чрезвычайно многообразны, а поведение их определяется множеством самых разнообразных факторов. На первый взгляд, не может быть и речи о каком-либо общем начале в поведении людей.

Анализировать те или иные поступки человека мы можем только на основе наших наблюдений за его поведением. При этом мы видим исключительно следствия и не имеем возможности увидеть причину, повлиявшую на эти поступки. Бессильными оказываются и статистические эксперименты, и социологические опросы, в каких бы объеме и количестве они не проводились.

Следовательно, путь к познанию общего начала или сущности человеческого поведения *только от практики* приводит к полной неопределенности в подходах к мотивации. Количество практического опыта душист, так и не переходя в качество.

Остается другой путь, который (сразу же раскроем секрет) пролегает через открытие *объективного закона*, влияющего на поведение людей. Этот закон позволил точно определить главную причину всех людских поступков, а также доходчиво и вразумительно объяснить многообразие этих поступков. В дальнейшем, уже зная причины, побуждающие человека к тому или иному типу поведения под влиянием данного объективного закона, мы сравнительно легко смогли сформулировать критерий эффективной мотивации, и в соответствии с ним - описать методы создания ее действенного механизма.

Ну, а сейчас, добро пожаловать в тайну человеческой души и многого другого ...

Резюме

1. Однозначная взаимосвязь общей и внутренней эффективности организации проявляется только при наличии определенных внешних условий, а именно: при высоком уровне развития конкуренции и существовании рынка покупателя.

2. Внутренне эффективная организация рационально использует все виды ресурсов: трудовых, материальных, финансовых, энергетических, производя при этом товары или услуги с минимальными затратами и высоким качеством.

3. Основной причиной, сдерживающей повышение внутренней эффективности, является низкий уровень производительности труда на каждом рабочем месте.

4. Сущность производительности труда заключается в ее двойственной природе, а именно в наличии двух составляющих - индивидуальной производительности работника и производительности организационно-технических средств. В этом смысле производительность следует рассматривать как совокупную.

5. Существуют две эквивалентные по своей значимости задачи управления - повышение индивидуальной производительности труда за счет личной заинтересованности работника в высоких результатах своего труда и обеспечение работника организационно-техническими средствами, призванными способствовать ему в достижении высоких производственных результатов.

6. Необходимое и достаточное условие повышения совокупной производительности труда: максимальная личная заинтересованность каждого без исключения работника в совершенствовании производственного процесса (необходимое условие) и внедрение методов научной организации труда наряду с совершенствованием средств производства (достаточное условие).

7. Главным источником повышения совокупной производительности является личная заинтересованность работников, которой невозможно добиться без создания эффективного механизма мотивации.

8. Проблема мотивации, решение которой в виде некоторой "размытой" управленческой функции возложено на плечи руководителя, осуществляющего процесс управления, на самом деле по своей значимости для повышения эффективности управления является эквивалентной всем прочим управленческим проблемам.

9. Закон роста сложности вследствие неразрешенности проблемы мотивации гласит: если не разрешена проблема мотивации, количество задач на пути создания внутренне эффективной организации подвержено квадратичному росту (N^2) от количества персонала в ней (N).

10. Закон возрастания неопределенности вследствие неразрешенности проблемы мотивации гласит: степень неопределенности или доля управленческих задач, изначально не поддающихся решению никакими из существующих методов управления, возрастает по мере увеличения численности персонала на предприятиях (хотя остается соразмерно великой для всех их).

11. Закон обратного эффекта гласит: если не разрешена проблема мотивации, попытки повысить эффективность управления всегда приводят к обратному эффекту.

12. Задача по созданию внутренне эффективной организации является принципиально неразрешимой, пока на повестке дня остро стоит проблема мотивации.

13. Эффективное управление организациями возможно только при наличии эффективных систем управления.

14. С учетом двойственной природы производительности под "системой управления организацией в целом" следует понимать наличие двух взаимосвязанных подсистем: системы управления персоналом организации и системы управления организационно-техническими средствами. Эффективная система управления персоналом должна функционировать по "законам" эффективной мотивации, в то время как эффек-

тивная система управления организационно-техническими средствами - по "законам" эффективной организации труда с учетом горизонтального и вертикального его разделения, и на основе используемых производственных технологий.

15. Система управления персоналом является эффективной, если в любых производственных ситуациях при управлении в рамках этой системы возможно применение максимально эффективного способа управления каждым работником организации независимо от производственного профиля последней.

Доброго, которого хочу, не делаю, а злое, которого не хочу, делаю. Если же делаю то, чего не хочу, уже не я делаю то, но живущий во мне грех. Итак, я нахожу закон, что, когда хочу делать доброе, прилежит мне злое.

Новый Завет "К Римлянам" 7:19-21

Часть III.

ЗАКОН ОПТИМАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Ежедневно каждый из нас на собственном опыте и примере окружающих людей сталкивается с некоей фатальной закономерностью - поступки человека часто идут вразрез с его же намерениям. Мы планируем свои дела, обещаем что-либо сделать, но зачастую сами нарушаем свои планы и обещания. Для выполнения планов и обещаний нам приходится порой прилагать дополнительные усилия.

Политэконом Адам Смит и философ Клод Андриан Гельвеций еще в XVIII веке подчеркивали, что каждый человек преследует собственные интересы и при этом часто "невидимой рукой" направляется к цели, первоначально вовсе не входившей в его намерения [66].

И коль скоро наше поведение не всегда приводит к реализации наших намерений, то, по всей видимости, оно подчинено не намерениям, а некоему Закону, под влиянием которого мы и делаем часто то, чего не желаем, и что в итоге оборачивается против нас же самих. И наоборот, часто не делаем того, что в конечном счете было бы целесообразным. Чтобы преодолеть влияние этого Закона, нам и приходится прилагать лишние усилия.

Возникает вопрос. Если Закон объективно существует и оказывает такое огромное влияние на каждого без исключения человека, то почему до сих пор о нем ничего не было известно?

Из эпиграфа к данной части видно, что на существование этого Закона еще две тысячи лет назад указывал Апостол Павел.

Сложность открытия Закона состояла в том, что во всех теориях, претендовавших на научное описание человеческого поведения, не давалось однозначного и ясного толкования основных понятий, которые позволяют раскрыть суть описываемых явлений, т.е. природу человеческого поведения. К примеру, не было четкого разграничения между понятиями "нужда" и "потребность", не существовало и четкого определения мотивации.

Поступки людей, как уже было сказано выше, отличаются большим многообразием. Поэтому чрезвычайно сложно определить единое общее начало в человеческом поведении, и всегда приходится иметь дело с неопределенностью. Очевидно, что для раскрытия и этой неопределенности, а также проведения объективного исследования человеческого поведения нужен новый формальный язык теории, который позволил бы ясно и однозначно описать суть вещей и внести определенность в исследуемую область.

Итак, объективный Закон, влияющий на человеческое поведение, позволил бы нам определить причины тех или иных поступков людей, а также качественно объяснить все многообразие этих поступков.

Настоящая часть посвящена раскрытию смысла и важности Закона, его проявлениям в реальной жизни, а также определению его статуса в своде других объективных экономических и социальных законов.

ПРИМЕЧАНИЕ. Мы покажем, что без знания этого Закона невозможно полностью и окончательно решить задачу эффективной мотивации наемного труда, а значит - построить внутренне эффективную организацию.

* Подробно об этих понятиях в гл. 8 "Теория интересов".

Глава 8.

ТЕОРИЯ ИНТЕРЕСОВ

*Пока слова не будут соответствовать
сути вещей, дела не достигнут успеха.*

Конфуций

- *Нужды*
- *Интересы*
- *Условия*
- *Потребности*
- *Поведение*
- *Мышление*

Рассмотрим основные понятия теории интересов, которые позволят нам сформулировать объективный Закон, влияющий на человеческое поведение, и уяснить его смысл. Эти понятия следующие – **нужда, интерес, условия, потребность, поведение, мышление**.

1. Нужды

Исходной идеей теории интересов является наличие у человека **нужд**. Здесь уместно общепринятое определение:

Нужда – необходимость, чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо

"Нужды людей многообразны и сложны. Тут и основные физиологические нужды в пище, тепле, безопасности; и социальные нужды в духовной близости, влиянии, привязанности и т.д.; и личные нужды в знаниях и самовыражении. Все

нужды являются исходными составляющими природы человека" [67].

Все нужды изначально являются для человека равнозначными. И только в зависимости от определенных обстоятельств в жизни человека нужды можно классифицировать на *первичные* и *вторичные*, *активные* и *пассивные*. Иными словами, при определенном стечении обстоятельств, одни нужды становятся первичными (активными), т.е. более важными для человека в данной конкретной ситуации, другие - вторичными (пассивными), т.е. менее важными. При изменении ситуации те нужды, которые ранее были первичными, могут становиться вторичными, и наоборот.

В каждой конкретной ситуации человек всегда прежде всего стремится удовлетворить свои первичные (активные) нужды. В целом, он стремится удовлетворить все свои нужды. Если нужда остается неудовлетворенной, человек чувствует себя обездоленным и несчастным.

Удовлетворить нужду - значит снять чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Например, человек, испытывающий чувство голода, удовлетворит эту нужду, приняв пищу, что приведет к снятию чувства голода.

ЗАМЕЧАНИЕ. Одной из основных ошибок современной теории мотивации является то, что чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо определено не как нужда, а как потребность.

2. Интересы

Исходной идеей, которая положена в основу классификации нужд на первичные (активные) и вторичные (пассивные), является *идея человеческих интересов*.

Интерес - естественное стремление удовлетворить первичные (активные) нужды, присущее любому человеку в некоторой конкретной ситуации.

Из данного определения явствует, что, во-первых, интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах; и, во-вторых, *в аналогичных ситуациях интересы различных людей всегда совпадают.*

К примеру, рабочих при забастовках объединяет только одно – их общие интересы.

В различных аварийных ситуациях, а также в ситуациях, связанных с угрозой для человеческой жизни, людей объединяют одинаковые интересы. В подобных ситуациях первичной (активной) нуждой у них становится чувство опасности, и поэтому каждый из участников такой ситуации заинтересован только в одном – избежать этой опасности.

Общность интересов у представителей одного общественного класса характеризуется тем, что члены данного класса имеют примерно одинаковое социальное положение и обладают равными возможностями. Как только человек в силу тех или иных причин переходит из одного общественного класса в другой, у него тотчас меняются интересы.

Таким образом, с изменением ситуации у человека всегда изменяются интересы.

В какую бы ситуацию человек не попадал, он всегда пытается удовлетворить свои интересы.

Удовлетворить интерес – удовлетворить первичные (активные) нужды человека в данной конкретной ситуации.

Заинтересовать человека – значит предоставить ему способ удовлетворить свои интересы.

Выдвигая требования при забастовках, рабочие пытаются тем самым удовлетворить свои (общие, одинаковые для всех в данной ситуации) интересы. Пытаясь избежать аварийной ситуации, связанной с угрозой для жизни, человек пытается удовлетворить свой (личный) интерес в данной ситуации, т.е. избежать опасности для жизни.

Бастующие рабочие требуют, как правило, изменить условия, регулирующие трудовые отношения, или же условия труда. Быстро покинуть опасное место человеку опять-таки мешают условия, которые препятствуют тем или иным его

действиям, направленным на удовлетворение интереса – избежать опасности.

Таким образом, единственным препятствием на пути удовлетворения интересов становятся условия, ограничивающие возможность удовлетворить эти интересы, иными словами, ущемляющие интересы.

3. Условия

Третьей важной идеей теории интересов является наличие в тех или иных ситуациях определенных условий.

Определим понятие "условия" в общем случае.

Условия – это обстоятельства, которые определяют те или иные последствия, наступление которых препятствует одним процессам или явлениям и благоприятствует другим.

Учитывая специфику настоящей книги, посвященной вопросам управления, определим понятие условия применительно к двусторонним отношениям.

Условия – это правила, регулирующие отношения между сторонами.

В этом смысле условия определяют наступление тех или иных последствий для сторон. Наступление определенных последствий ведет к ущемлению интересов одной стороны при совершении ею действий в ущерб интересам другой и, наоборот, ведет к удовлетворению интересов одной стороны при совершении ею действий в интересах другой. Тем самым условия регулируют отношения между сторонами.

Рассмотрим примеры, характеризующие главное свойство любых условий, – определять благоприятные и неблагоприятные последствия.

Климатические условия.

Тропический климат препятствует развитию растений, приспособленных к жизни в Арктике, но благоприятствует росту теплолюбивых растений.

Комфортные условия.

Человек стремится создать комфортные условия в своем жилище. Комфорт препятствует раздражению, ограниченности в действиях и благоприятствует отдыху, развлечениям, снятию стресса и т.д.

Договорные (двусторонние) условия.

Люди, заключая между собой договор, оговаривают двусторонние условия. Условия характеризуют права, обязанности и ответственность сторон и тем самым регулируют отношения между ними. Условия должны препятствовать действиям одной стороны, ведущим к ущемлению интересов другой, и благоприятствовать действиям одной стороны, ведущим к удовлетворению интересов другой.

В этом случае выгодными условиями для сторон являются условия, которые позволяют каждой из них наиболее полно удовлетворить свои интересы. И наоборот, невыгодные для той или другой стороны условия ущемляют соответствующие интересы, т.е. ограничивают возможность той или другой стороны в полном удовлетворении своих интересов.

Таким образом, можно сделать вывод: человек всегда заинтересован в наличии таких условий, которые бы позволяли ему удовлетворить свои интересы (активные нужды, присутствующие ему в данной конкретной ситуации).

В дальнейшем мы будем рассматривать условия применительно к отношениям человека с внешней средой (внешние условия), в частности:

- договорные условия;
- условия, регулирующие трудовые отношения;
- условия, регулирующие рыночные отношения.

4. Потребности

Четвертой важной идеей теории интересов является наличие у человека *потребностей*.

Потребность – желание человека в некоторой ситуации получить нечто или достичь некоторую цель, выполнение которого позволяет ему оптимально удовлетворить свои интересы с учетом всех последствий, которые определяются для него внешними условиями.

Здесь и далее: *оптимально – с наибольшей выгодой для себя во всех отношениях (в материальном и/или моральном плане).*

ЗАМЕЧАНИЕ. Именно данное определение позволяет четко увидеть различие в понятиях "нужда" и "потребность". В своей книге "Основы маркетинга" Филипп Котлер также указывает на то, что "люди часто путают потребности с нуждами. Производитель буровых коронок может считать, что потребителю нужна его коронка, в то время как на самом деле потребителю нужна скважина. При появлении другого товара, который сможет пробурить скважину *лучше и дешевле*, у клиента появится новая потребность (в товаре-новинке), хотя нужда и остается прежней" [68].

Итак, если нужда – это чувство, являющееся исходным составляющим природы человека, то потребность – это желание, являющееся продуктом мышления, интеллекта человека.

Заметим, что причиной возникновения некоей потребности являются интересы, на оптимальное (наиболее выгодное) удовлетворение которых и направлена эта потребность.

Если внешние условия препятствуют оптимальному удовлетворению интересов в некоторой ситуации, у человека возникает потребность изменить эти условия.

Если внешние условия способствуют оптимальному удовлетворению интересов в некоторой ситуации, у человека возникает потребность подчиниться этим условиям.

Как следует из сказанного, ситуации порождают интересы. Если внешние условия препятствуют оптимальному удовлетворению интересов человека в некоторой ситуации, т.е. противоречат этой ситуации, у человека появляется потребность в изменении этих условий либо потребность в изменении ситуации, когда невозможно изменить условия.

Например, организуя забастовки, люди пытаются изменить условия, регулирующие трудовые отношения, а при увольнении по собственному желанию человек стремится изменить ситуацию, а точнее, найти более выгодные условия.

Если внешние условия противоречат некоторой ситуации и человек не может изменить ни то, ни другое, у него появляется потребность приспособиться к существующим условиям, с тем чтобы оптимально удовлетворить свои интересы, насколько это позволяют рамки данных условий.

Из определения понятия "потребность" следует, что изменение условий в некоторой ситуации всегда влечет за собой и изменение потребности.

Человек всегда стремится удовлетворить свои потребности.

Если внешние условия четко определяют ту цель, достигнув которую человек сможет оптимально удовлетворить свои интересы в данной конкретной ситуации, у человека появляется потребность достичь эту цель, не нарушая рамок данных условий. Иначе говоря, такая потребность возникнет у него только тогда, когда внешние условия четко определяют все благоприятные для человека последствия в случае достижения им цели, и наоборот, неблагоприятные в случае любого отклонения от нее.

5. Поведение.

Закон оптимального поведения

Пятой важной идеей теории интересов является тот или иной тип человеческого поведения.

Поведение - действия человека, направленные на удовлетворение некоторой потребности.

Поведение человека побуждается потребностью, в конечном счете направленной на оптимальное удовлетворение его интересов с учетом всех последствий, которые определяются внешними условиями в данной конкретной ситуации.

Внешние условия накладывают те или иные ограничения для совершения одних действий и благоприятствуют совершению других.

К примеру, человек проникает внутрь жилища через входную дверь и не пытается войти домой через стену. Но если вдруг у него не оказалось ключа от входной двери, ему нужно либо найти ключ, т.е. подчиниться условию, препятствующему проникновению в жилище без ключа, либо взломать дверь, т.е. подчиниться ситуации и создать новые условия, при которых он сможет реализовать свою потребность проникнуть в дом. Все зависит от того, какие действия в данной ситуации будут для него оптимальными, т.е. наиболее выгодными во всех отношениях.

В двусторонних отношениях человек не будет сознательно нарушать условия договора, если это неминуемо повлечет за собой неблагоприятные для него последствия.

Закон оптимального поведения

Таким образом, человек всегда в любой ситуации действует оптимально (с наибольшей выгодой для себя) с учетом внешних условий, которые определяют наступление последствий, способных ущемить его интересы при совершении им одних действий и удовлетворить его интересы при совершении им других действий.

Иными словами, поведение человека всегда в любой ситуации является для него оптимальным, или поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей выгоды (пользы) для себя во всех отношениях (в материальном и/или моральном плане).

Итак, можно констатировать открытие Закона оптимального поведения, того самого Закона, который и отражает общее начало, присущее поведению любого человека.

Именно знание этого Закона позволит нам определить причины тех или иных поступков людей, качественно объяснить все многообразие этих поступков и в конечном итоге решить задачу эффективной мотивации труда.

В качестве комментария к сформулированному нами Закону приведем слова К.А.Гельвеция, который сравнивал роль

интереса человека с законом всемирного тяготения в природе. "Если физический мир подчинен закону движения, то мир духовный не менее подчинен закону интереса. На земле интерес есть всесильный волшебник, изменяющий в глазах всех существ вид всякого предмета ... и ... честность, с точки зрения отдельного лица ... есть лишь привычка поступать так, как выгодно этому лицу" [69].

Следует с сожалением констатировать, что к мудрому Гольдацию в свое время так и не прислушались, а следовательно, не удалось прийти к закономерному и однозначному выводу о том, что природа человеческого поведения и "оптимум" – понятия неразделимые.

6. Мышление

Только это я нашел, что Бог сотворил человека правым, а люди пустились во многие помыслы

Екклесиаст 7:29

Из Закона оптимального поведения явствует, что человек не способен идти против самого себя, т.е. против своих интересов.

Поведение человека направлено на удовлетворение некоторой потребности, которая есть желание и является продуктом мышления человека. Таким образом, поведение есть следствие мышления.

В этой связи уместно прибегнуть к терминологии З. Фрейда. Оптимальное в человеческом поведении, являющемся следствием мышления, присуще природе человека и является продуктом его подсознания. На уровне сознания человек не может повлиять на сам процесс принятия оптимального решения.

Прежде чем принять решение в какой-либо ситуации, человек, как правило, на уровне сознания взвешивает все "за" и "против", в то время как на уровне его подсознания фак-

тически происходит процесс оптимизации. В данном контексте оптимизация означает неосознанное стремление человека (на уровне подсознания) к получению им наибольшей выгоды во всех отношениях. Чем больше параметров, т.е. всех "за" и "против", которые ему необходимо учесть для принятия решения, тем больше времени требуется ему на размышления. В итоге даже неправильное решение, принятое человеком, является оптимальным для него в данный момент, так как в первую очередь оно обусловлено течением объективного процесса оптимизации, неподвластным его сознанию, и лишь во вторую очередь – субъективной оценкой всех "за" и "против", характеризующих данную ситуацию.

Мышление индивида есть процесс отражения в его сознании объективной реальности вкупе с неосознанным стремлением индивида к получению наибольшей выгоды во всех отношениях.

На основе мышления индивидом принимается некоторое решение, которое всегда является для него оптимальным в данной конкретной ситуации.

При этом на качество мышления конкретного индивида оказывает непосредственное влияние степень искажения объективной реальности в его сознании. Чем более адекватно осознает индивид условия, регулирующие его отношения с внешней средой, тем более правильным, т.е. более выгодным для него окажется в итоге принятое им решение.

Очевидно, что течение объективного процесса многопараметровой оптимизации неподвластно сознанию индивида и происходит помимо его воли. С изменением ситуации, а значит, и интересов человека, он неосознанно приходит к необходимости вновь взвешивать все "за" и "против" и в итоге принимает новое решение, которое не входило в его первоначальные намерения. Вот почему намерения человека, как выражение его воли, на уровне сознания не всегда совпадают с его поведением, которое, как мы видим, подчинено объективному Закону и является следствием мышления человека

Поведение человека совпадает с его намерениями только тогда, когда реализация намерений ведет к удовлетворению его интересов.

Весь материальный мир развивается по объективным законам, которые, собственно, и обеспечивают его оптимальное развитие. Иными словами, все в материальном мире движется по оптимальному, т.е. кратчайшему, пути.

"Природа тратит как можно меньше средств", – подчеркивал в свое время известный астроном Иоганн Кеплер.

"...Из всех способов, какие только можно придумать, природа следует наиболее простому и ближайшему," – заметил также К.М. Бэр.

Следовательно, мышление человека и развитие материального мира имеют одно общее начало – движение по оптимальному пути.

Казалось бы, человек должен жить в полной гармонии с внешним миром – природой и обществом. Но это далеко не так. По всей видимости, существует некая причина дисгармонии, выявить которую нам и предстоит, учитывая, что поведение людей, являясь следствием их мышления, подчинено объективному Закону – Закону оптимального поведения.

Глава 9.

ЧЕЛОВЕК И ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ

И заповедовал Господь Бог человеку, говоря: от всякого дерева в саду ты будешь есть; А от дерева познания добра и зла, не ешь от него; ибо в день, в который ты вкусишь от него, смертью умрешь.

Бытие: 2-16,17

- *Причина многообразия человеческих поступков*
- *Управление поведением людей*
- *Требование к условиям, регулирующим трудовые отношения*

1. Причина многообразия человеческих поступков

Как следует из Теории интересов, поведение человека всегда направлено на оптимальное удовлетворение его интересов с учетом возможных последствий, которые определяются внешними условиями.

Следовательно, для получения наибольшей выгоды во всех отношениях человек всегда вынужден анализировать внешние условия и предугадывать при этом те очевидные последствия, наступление которых приведет к удовлетворению его интересов при одном типе поведения и к ущемлению этих интересов при другом.

Отсюда видно, что если человек неадекватно воспринимает внешние условия, которые суть проявление объективной реальности, то оптимальное в его поведении, объективно направленное на получение им наибольшей выгоды во всех от-

ношениях, фактически не приведет его к получению желаемой выгоды. Иначе говоря, человек невольно, именно вследствие неверного анализа внешних условий, будет поступать во вред самому себе.

К примеру, рядовой работник, обладающий незаурядными способностями, не решается по собственной инициативе обратиться к руководителю с какими-либо предложениями, опасаясь недоброжелательного приема, считая, что для руководителя его предложения ценности не имеют. Его руководитель, напротив, может ждать от него активности, но не видя проявления этой активности, записывает работника на "плохой счет". Налицо – прямой ущерб интересам работника в силу того, что он неадекватно оценил существующие условия – в данном случае условия, регулирующие его отношения с руководителем, – неверно определив для себя последствия своего поведения.

Его оценка будет оставаться субъективной до тех пор, пока степень искажения объективной реальности в его сознании не будет сведена к нулю. А это возможно только тогда, когда извне для человека четко сформулированы все те правила, которые призваны регулировать его отношения с внешней средой (в нашем случае – с руководителем), иначе говоря, когда четко определено, что является "добром", а что "злом"; когда человеку ясны все благоприятные последствия в случае принятия им правильного решения и неблагоприятные от принятия неправильного. И коль скоро человек всегда заинтересован в наличии условий, позволяющих ему удовлетворить свои интересы, он всегда будет поступать в соответствии с этими условиями и всегда естественным образом будет принимать правильное для данной ситуации решение.

Определим такие условия как полные.

Итак, условия, регулирующие отношения человека с внешней средой, являются полными, если в рамках этих условий человек всегда естественным образом принимает правильные решения и избирает правильный тип поведения в любых ситуациях.

Проиллюстрируем данное определение на примерах.

Если в некоторой конкретной ситуации регулирующие условия не полны, т.е. четко не определены для человека извне, человек, не зная "правил игры", не может правильно решить, как поступить в этой ситуации с наибольшей выгодой для себя во всех отношениях. Перед ним встает множество вопросов типа "причина-следствие", на которые он не в силах сразу ответить, так как не знает всех возможных для него последствий при том или ином типе своего поведения. Столкнувшись с такой неопределенностью, человек вынужден естественным образом дополнять для себя регулирующие условия с постоянным прицелом на наиболее полное удовлетворение своих интересов. Суть этого дополнения состоит в том, что в рамках неполных условий человек сам, исходя из ранее накопленного опыта и поверхностных наблюдений, избирает тот тип поведения, который в этот момент выгоден прежде всего ему самому, а не внешней среде. Индикатором корректности избранного человеком типа поведения служат в конечном счете наступившие последствия, которые приводят либо к ущемлению, либо удовлетворению его интересов в данной ситуации.

В трудовых отношениях поведение работника обусловлено влиянию как со стороны руководства, так и со стороны группы, т.е. членов трудового коллектива. В этом случае работник вынужден избирать такой тип поведения, который бы позволил ему избежать неблагоприятных последствий как в отношениях с руководством, так и в отношениях с группой.

Таким образом, человек вынужден эмпирическим путем избирать тот тип поведения, который кажется ему наиболее выгодным в каждой конкретной ситуации.

И учитывая то, что человек неминуемо вносит субъективный элемент в процесс дополнения им неполных регулирующих условий, его поведение всегда будет оставаться непредсказуемым. "Чужая душа - потемки!"

Возникает эффект неопределенности в поступках людей, который мы наблюдаем, в частности, при управлении персоналом.

Незнание того, что поведение человека всегда направлено на оптимальное удовлетворение его интересов с учетом всех возможных последствий, которые определяются внешними условиями, — именно незнание этого Закона и порождает на сегодняшний день все проблемы управления. Человек на рабочем месте трудится не в полную силу отнюдь не сознательно — не из-за лени, плохого характера и прочих негативных особенностей своей натуры, а потому, что такой ритм работы является для него оптимальным (наиболее выгодным) при существующих условиях, которые регулируют трудовые отношения.

Некоторая "нелогичность" в психологии работника (по Эл-тону Мэйю), как видим, начинает обретать вполне логичную форму. Просто в рамках любых регулирующих условий человек естественно избирает именно ту модель поведения, которая является для него наиболее выгодной при этих условиях и которая, разумеется, со стороны может показаться лишенной всякой логики.

Можно сделать очевидный и очень важный вывод:

Все проблемы управления, включая и низкие темпы роста производительности труда, являются следствием неполноты условий, регулирующих трудовые отношения.

Управление организацией в целом становится крайне неэффективным вследствие того, что каждый человек в отдельности вынужден сам для себя дополнять условия, регулирующие трудовые отношения в организации, исходя из ежедневных наблюдений за поведением других членов организации, собственного жизненного опыта, комплексов, предрассудков и т.п.

Человек не может чувствовать себя комфортно и уверенно, пока неопределенность в отношениях с другими людьми для него не будет вытеснена полнотой условий, регулирующих его отношения с этими людьми.

Итак, поступки людей в соответствии с Законом оптимального поведения всегда подвержены влиянию условий, регулирующих те или иные отношения человека с внешней средой, — будь то отношения трудовые, гражданско-правовые,

семейные и т.д. И для того чтобы поведение человека стало предсказуемым и управляемым, необходимо, чтобы условия, регулирующие отношения с ним, были полны, т.е. снимали неопределенность в этих отношениях.

Наличие тех или иных неполных условий и является причиной многообразия поступков людей.

2. Управление поведением людей

Моему сыну Никите было 4 года, когда он начал пытаться заключать со мной "сделки". Как-то он сказал: "Папа, сегодня я буду слушаться тебя, если завтра ты купишь мне машинку... А если ты меня накажешь, я уеду к бабушке и не буду тебя любить". Что он делал? Он пытался управлять моим поведением посредством введения условий, призванных регулировать наши с ним отношения, и определения последствий моего "неправильного", с его точки зрения, поведения.

Компании пытаются привлечь к себе клиентов, прибегая к различным ухищрениям и рекламным трюкам, предлагая клиентам различные льготы, системы скидок. В этом случае они тоже пытаются управлять поведением людей, привлекая их к товару посредством введения некоторых дополнительных условий, регулирующих их отношения с клиентами. Фактически, компании пытаются заинтересовать своих клиентов возможностью получить дополнительные выгоды от сотрудничества с ними.

Законодательство опять же призвано определять условия для регулирования отношений гражданина с государственными и общественными институтами и другими гражданами. Если условия, регулирующие те или иные общественные отношения, четко не определены, в обществе наступает хаос, оно становится неуправляемым.

Итак, все мы неосознанно, не имея четкой теории, дающей ответ на вопрос, как управлять поведением людей, фактически давным-давно пытаемся управлять их поведением

посредством введения тех или иных условий, регулирующих наши отношения с ними.

Иначе и быть не может, ведь поведение людей подчинено Закону оптимального поведения, и управлять им только и возможно посредством введения различных условий.

В свете сказанного мы можем констатировать, что Закон проявляется абсолютно во всех сферах общественной жизни. Для человеческого общества Закон является всеобщим.

Но вернемся к сфере трудовых отношений.

Мы легко приходим к выводу, что управление поведением работников в организации принципиально возможно только в том случае, если в организации введены условия, регулирующие трудовые отношения.

Из определения полноты внешних условий следует, что любой работник организации всегда естественным образом будет принимать правильные решения в любых производственных ситуациях, если условия, регулирующие трудовые отношения, являются полными, снимающими элемент неопределенности для работников в сфере этих отношений. В этом случае можно говорить о том, что поведение работника становится рациональным по отношению к организации.

3. Основное требование к условиям, регулирующим трудовые отношения

Итак, условия, регулирующие те или иные отношения человека с внешней средой, должны быть полны.

Что скрыто за этим двусловным понятием: *полнота условий*?

Условия, регулирующие трудовые отношения, должны обязательно позволять работнику удовлетворить свои интересы при качественном и результативном выполнении им любых производственных задач. В противном случае такие условия становятся внутренне противоречивыми, ведь работник подчинен Закону оптимального поведения, и значит, естественно преследуя для себя наибольшую выгоду во всех отношениях

и будучи помещен в рамки этих противоречивых условий, он начинает вести себя неадекватно ситуации. Его поведение противоречит ожидаемому от него руководителем.

Несоблюдение основного требования к условиям, регулирующим трудовые отношения, и характеризует современную практику управления.

Как правило, каждый руководитель считает, что он сам на основе своего опыта способен должным образом урегулировать трудовые отношения с работниками. Но он не подозревает при этом, что введенные им условия могут противоречить некоему Закону, который с неизбежностью породит те проблемы управления, решение которых впоследствии ляжет тяжким грузом на плечи самого управляющего. Он будет вынужден ежедневно и ежечасно бороться с неопределенностью при управлении, порожденной неопределенностью в трудовых отношениях. Эффективность же управления так и останется на чрезвычайно низком уровне.

Вот, оказывается, откуда берет свое начало конфликт между руководителем и подчиненными, и вот отчего он пускает все более глубокие корни в сфере трудовых отношений, так что нередко воспринимается многими как явление, само собой разумеющееся.

Рассмотрим типичную ситуацию.

Многие рядовые работники критикуют администрацию за то, что та не в состоянии решить простейших вопросов стимулирования труда и не может заинтересовать их хорошо работать. Зачастую у таких работников наготове собственные рецепты решения данных вопросов. Им кажется, будь у них административная власть, уж они-то знали бы, что делать.

Но едва кому-либо из них самому представляется возможность встать во главе организации, пусть даже самой небольшой, как он тотчас сталкивается с той же проблемой, что и его бывший руководитель. И те рецепты, которые казались ему столь очевидными и простыми, оказываются вдруг абсолютно неэффективными, так как его подчиненные по-прежнему лишены всякой заинтересованности в самоотверженном труде и по-прежнему "ругают" администрацию.

В чем тут дело?

Во-первых, очевидно, что регулирующие условия, в рамки которых помещены рядовые работники, не определяют для них *всех без исключения* благоприятных последствий в случае их хорошей работы и неблагоприятных - в случае плохой, т.е. вносят неопределенность в сферу трудовых отношений. Работники, подчиняясь Закону оптимального поведения, идут по пути наименьшего сопротивления и избирают тот тип поведения, который является для них оптимальным в данный момент, т.е. позволяет им избежать тех неблагоприятных последствий, которые каким-либо образом все же определены существующими условиями. Но несмотря на такое своего рода частичное удовлетворение своих интересов, работники не способны избрать тот тип поведения, который ждет от них администрация, ведь их поведение подчинено не намерениям, не требованиям администрации, а Закону. Безусловно, работники способны дать значительно больше, нежели дают при существующих условиях, и, как правило, прекрасно осознают это. Вся критика работников в адрес администрации есть не что иное, как выражение с их стороны требования дополнить регулирующие условия для наиболее полного удовлетворения своих интересов при производительном труде. Фактически работники неосознанно стремятся к определенности в трудовых отношениях, т.е. к тому, чтобы все благоприятные и неблагоприятные для них последствия от тех или иных их действий были всегда ясны.

Во-вторых, встав у руля управления, вчерашний рядовой работник, как, впрочем, и любой другой руководитель, неизбежно начинает требовать от своих подчиненных самоотверженного труда на благо организации. Его рецепты безусловно способны дать некоторый единовременный эффект в деле стимулирования работников и дают его, однако по прошествии некоторого времени все возвращается на круги своя: подчиненные по-прежнему лишены действенных стимулов и заинтересованности в самоотверженной работе. Неполнота существующих условий, которые регулируют трудовые отношения, вновь проявляет себя, не давая руководителю воз-

возможности добиться эффективного и бесконфликтного управления людьми.

Заключение

Итак, мы убедились, что несмотря на многообразие человеческих поступков поведение всех без исключения людей подчинено объективному Закону и имеет одно общее свойство: оно всегда подвержено влиянию условий, регулирующих те или иные отношения человека с внешней средой, и естественным образом формируется под влиянием этих условий.

Более того, посредством введения каких-либо регулирующих условий можно в той или иной мере – в зависимости от степени полноты данных условий – управлять человеческим поведением. Фактически, так и происходит во всех сферах общественной жизни, ведь Закон оптимального поведения является всеобщим для человеческого общества.

Становится очевидным: для того чтобы в полной мере, т.е. эффективно управлять поведением людей, необходимо, чтобы в процессе управления реализовывалось основное требование к регуливающим условиям – условия должны быть *внутренне непротиворечивыми, т.е. обязательно позволять человеку удовлетворить свои интересы при качественном и результативном выполнении им каких-либо задач.*

Именно такой подход к управлению и будет рациональным.

Глава 10.

РАЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- *Рациональное управление организацией*
- *Рациональное поведение*
- *Методы управления при отсутствии критерия*
- *Мотивация*
- *Мотивация мышления*

1. Рациональное управление организацией

Вспомним, что одной из основных характеристик организации является наличие ресурсов: людей (человеческих ресурсов), капитала, материалов, технологии и информации, которые она должна преобразовать в процессе производства для достижения своих целей и получения высоких результатов. В этом смысле управление организацией должно быть направлено на рациональное использование всех видов ресурсов, что только и позволит ей производить товары или услуги с минимальными затратами и высоким качеством.

Управление, при котором рационально используются все виды ресурсов, можно назвать *рациональным*.

Управление организацией в общем смысле предполагает наличие двух объектов этого управления – людей и материально-технических средств.

Следовательно, рациональное управление любой организацией возможно только тогда, когда одновременно осуществляется рациональное управление персоналом организации (трудовыми ресурсами) и рациональное управление ее материально-техническими средствами.

Говоря о рациональном использовании тех или иных видов материально-технических ресурсов, мы имеем в виду прежде

всего использование физических свойств этих ресурсов, так как только через свойства ресурсы проявляют свою полезность по отношению к тому, кто их преобразует в целях создания тех или иных материальных благ. Использовать разные виды ресурсов нам позволяют соответствующие законы материального мира, зная которые, мы целенаправленно воздействуем на ресурсы и получаем в результате вполне предсказуемый эффект.

Но вернемся к человеку – наиболее важному ресурсу организации. Несмотря на то что создание и использование ресурсосберегающих технологий стало в последнее время насущной необходимостью в целях совершенствования всего производственного процесса, все еще порой не учитывается простой и очевидный факт, а именно: любые, даже самые совершенные технологии предполагают непосредственное участие в их эксплуатации человека.

Вспомним "знакомые симптомы: хорошо разработанная стратегия не реализуется успешно, издержки превышают все допустимые рамки соответствия уровню эффективности..." *именно ввиду "неадекватного руководства рабочей силой"* [70].

Отныне нам известно главное свойство, присущее любому человеку, а значит, и любому работнику организации, – всегда поступать оптимально, с наибольшей выгодой для себя с учетом всех последствий, определяемых регулируемыми условиями. Мы также знаем Закон оптимального поведения, который не в силах изменить. Нам остается только одно: целенаправленно изменить регулирующие условия, изменить так, чтобы человек естественным образом – именно благодаря своему главному свойству – всегда поступал рационально, с наибольшей пользой для организации. Только в этом случае человек становится качественным трудовым ресурсом, целиком поддающимся управлению. Как объекту управления ему будет выгодно то, что управление всегда направлено на рациональное использование всех имеющихся в наличии ресурсов.

Следовательно, для того чтобы рационально управлять организацией в целом, необходимо *в первую очередь научиться*

рационально управлять людьми, а для этого – ввести такие регулирующие условия, в рамках которых любой работник организации всегда смог бы наиболее полно удовлетворить свои интересы в конкретной производственной ситуации, принимая в этой ситуации правильные решения. Только в этом случае работник, будучи не в силах идти против самого себя и своих интересов, начнет испытывать потребность в достижении высоких результатов своего труда, а в этом случае и его поведение станет рациональным по отношению к организации. И только в этом случае имеет смысл говорить о рациональном управлении организацией в целом.

Итак, рациональное управление любой организацией возможно только тогда, когда одновременно осуществляется рациональное управление ее персоналом и рациональное управление ее техническими средствами.

При выработке подходов к рациональному управлению организацией необходимо научиться рационально управлять ее трудовыми ресурсами – персоналом, и достаточно рационально управлять ее материально-техническими средствами.

Все проблемы управления на сегодняшний день как раз и связаны с тем, что не выполняется необходимое условие рационального управления организацией в целом: управление трудовыми ресурсами является крайне нерациональным. Отсюда – чрезвычайно усложняется и процесс управления материально-техническими средствами.

Рационально управлять персоналом организации можно будет только тогда, когда рациональным станет поведение каждого ее работника в отдельности, когда сам он будет заинтересован в том, чтобы поступать рационально.

"На свете есть только один способ побудить кого-либо что-то сделать...заставить другого человека захотеть это сделать. Помните – другого способа не существует", – подчеркивал Дейл Карнеги [71].

2. Рациональное поведение

Рациональное подразумевает "разумное", "мыслящее", "наделенное разумом".

Homo sapiens, как известно, – человек разумный.

Однако, многим часто кажется, что окружающие их люди поступают неразумно и что они сами действовали бы в данной ситуации лучшим образом.

Почему же в таком случае сами они, в свою очередь, столь часто поступают неразумно и, совершив какой-либо поступок, тотчас начинают раскаиваться в содеянном?

Здесь уместно привести высказывание одного из известных президентов Соединенных Штатов Авраама Линкольна: "Не критикуйте их (надо полагать, "неразумно" поступающих людей. – *Прим. авт.*), при аналогичных обстоятельствах мы были бы точно такими же" [72]. В этой связи очевидно, что любой человек склонен судить о поступках других людей субъективно, как, впрочем, и о своих собственных: "рациональное (разумное)" всегда предстает перед нами как относительное понятие.

В чем суть данного парадокса? Да в том, что мы и здесь, в который уже раз, сталкиваемся с двойственностью описываемого явления, в данном случае – рационального в поведении индивида.

В самом деле, те, кто осуждает неразумно поступающих, с их точки зрения, людей, исходят при этом из своих собственных интересов, предполагая, что к удовлетворению их интересов такое "неразумное" поведение не привело бы. Для них это поведение не было бы оптимальным.

С другой стороны, эти же люди, будучи подчинены Закону оптимального поведения и совершив поступок, вызвавший в конечном счете их раскаяние, безусловно, столкнулись с серией неблагоприятных последствий – отрицательной реакцией внешней среды. Их оптимальное поведение оказалось неразумным (нерациональным) по отношению к ней.

Двойственная природа рационального

С одной стороны, *рациональное поведение индивида – оптимальное для него поведение.*

С другой стороны, *рациональное поведение индивида – полезное для внешней среды (окружающих людей, общества, природы) поведение.*

Бесспорность данных определений очевидна. Очевидно и то, что каждое из них, взятое отдельно от другого, является неполным, и только композиция этих двух составляющих позволяет говорить о рациональном во всех отношениях поведении индивида.

Значит, *рациональное во всех отношениях поведение индивида – оптимальное для него и одновременно полезное для внешней среды.*

Именно такое поведение достойно Homo sapiens – человека разумного.

Наличие в поведении индивида *взаимно однозначного соответствия между оптимальным для него и полезным для внешней среды* определим как критерий рационального поведения.

Отсюда следует, что *поведение человека будет рациональным в абсолютном смысле только тогда, когда рациональное по отношению к внешней среде (полезное для внешней среды) будет являться оптимальным (полезным) для него.*

Действительно, коль скоро любой человек объективно подчинен Закону оптимального поведения, можно однозначно констатировать, что ни один человек не будет поступать с пользой для внешней среды, пока это не будет приводить его к получению пользы для себя, пока рациональное по отношению к внешней среде не станет для него оптимальным.

С учетом того, что рациональное во всех отношениях поведение индивида есть рациональное поведение его по отношению к самому себе (внутренняя рациональность R_1) и одновременно рациональное поведение его по отношению к внешней среде (внешняя рациональность R_2), представляется

единственно корректным рассматривать его как имеющее общую рациональность (R).

Зависимость степени общей рациональности в поведении индивида от степеней обеих ее составляющих определим схематично как

$$R = R_1 \times R_2, \quad (\text{III})$$

где R - степень общей рациональности;

R_1 - степень внутренней рациональности;

R_2 - степень внешней рациональности.

Примем, что индивид поступает одновременно с наибольшей пользой и для себя ($R_1 = 1$), и для внешней среды ($R_2 = 1$), отсюда:

$$R_{\text{max}} = R_{1\text{max}} \times R_{2\text{max}} (1 = 1 \times 1).$$

Примем также, что степень внутренней рациональности его поведения всегда стремится к максимально возможной, т.е. всегда и в любой ситуации $R_1 \rightarrow 1$.

И это бесспорно, ведь рациональное или разумное поведение индивида по отношению к самому себе является оптимальным для него. Закон объективен.

На первый взгляд налицо противоречие: человек, не способный действовать неразумно ($R_1 \rightarrow 1$), именно так часто и поступает ($R_{\text{факт}} < 1$, где $R_{\text{факт}}$ - фактическая степень общей рациональности).

Попробуем разобраться в этом противоречии.

Низкая степень общей рациональности ($R < 1$) обусловлена исключительно низкой степенью внешней ($R_2 < 1$).

Если всегда $R_1 \rightarrow 1$, т.е. начальная степень внутренней рациональности обусловлена действием Закона оптимального поведения, то та или иная фактическая степень общей рациональности ($R_{\text{факт}}$) полностью зависит от соответствующей степени рациональности внешней (R_2). Значит, поступая неразумно по отношению к внешней среде, человек, ежедневно,

ежечасно и ежеминутно преследуя свои интересы, в итоге поступает неразумно по отношению к самому себе, неосознанно сам себе нанося ущерб.

Принимая некоторое решение, ведущее к нерациональному по отношению к внешней среде поведению (низкой степени внешней рациональности), человек не испытывает сиюминутных неблагоприятных последствий от такого поведения и в силу этого, стремясь в данный момент к удовлетворению своих интересов, естественным образом воспринимает принятое им решение, а значит, и избранный тип поведения как правильные по отношению к самому себе. Нерациональное же в поведении человека по отношению к внешней среде рано или поздно повлечет за собой некоторые неблагоприятные для него последствия, испытав которые, он, теперь уже вынуждено, придет в конечном счете к выводу об ошибочности своего поведения по отношению к самому себе, вина при этом в своих ошибках внешнюю среду и оправдывая неудачу роковым стечением внешних обстоятельств. Если бы человек четко и ясно осознавал, что принятие некоторого решения неизбежно выльется рано или поздно в серию неблагоприятных для него последствий, принимать такое решение для человека было бы нерациональным по отношению к самому себе (неоптимальным). В этом случае в отношениях человека с внешней средой присутствовал бы элемент определенности, а значит, можно было бы говорить о полноте условий, регулирующих эти отношения.

Критериальные условия

С одной стороны, поведение человека всегда направлено на удовлетворение некоей потребности, являющейся прежде всего желанием, а значит, продуктом его мышления. Очевидно, что источником неразумного, нерационального поведения служит нерациональность человеческого мышления. Именно в процессе мышления человек принимает то или иное решение. При этом индикатором корректности принятого им решения

и, соответственно, избранного типа поведения будут служить наступившие последствия, ранее определенные для него регулирующими условиями. Если такие условия изначально являются внутренне противоречивыми, т.е. нарушено соответствие между поступками и последствиями вида (всегда благоприятные при рациональном поведении и всегда неблагоприятные – при нерациональном), то в рамках данных условий человек, как правило, невольно будет мыслить нерационально по отношению к внешней среде и столь же нерационально поступать.

С другой стороны, условия, регулирующие отношения человека с внешней средой, являются полными, если в рамках этих условий человек всегда естественным образом принимает правильные решения и избирает правильный тип поведения в любых ситуациях.

Таким образом, условия, регулирующие отношения человека с внешней средой, являются полными и внутренне непротиворечивыми, если в рамках этих условий человек всегда – за счет реализации однозначного соответствия между поступками и последствиями – поступает во всех отношениях рационально.

Учитывая, что именно в рамках таких условий поведение человека соответствует критерию рационального поведения, назовем эти условия критерияльными.

Важность условий, регулирующих какие бы то ни было отношения человека с внешней средой, можно охарактеризовать следующим образом:

- именно регулирующие условия, в рамки которых помещен человек, определяют ту или иную степень общей рациональности в его поведении;
- только полные и внутренне непротиворечивые условия, регулирующие те или иные отношения человека с внешней средой, позволяют ему всегда в любой ситуации, порождаемой этими отношениями, оставаться

Homo sapiens – человеком разумным, поступая при этом рационально во всех отношениях.

Думается, мы весьма наглядно и убедительно раскрыли двойственную природу рационального в поведении любого человека.

Вернемся к сфере трудовых отношений и покажем проявление этой двойственности в поведении субъектов трудовых отношений – работника и предпринимателя.

Рациональное поведение работника

В разделе "Рациональное управление организацией" мы сформулировали важный вывод о том, что рациональное управление персоналом организации возможно только тогда, когда рациональным станет в ней поведение каждого работника в отдельности. Рациональным поведение работника можно считать в том случае, если он как трудовой ресурс организации целиком поддается управлению, а значит, поступает с наибольшей пользой для нее, стараясь обеспечивать максимально возможную производительность своего личного труда.

В этом случае степень общей рациональности в его поведении можно представить следующим образом:

$$R_{\max} = R_{1\max} \times R_{2\max},$$

где $R_{1\max}$ – максимально высокая степень внутренней рациональности (оптимальное для работника поведение);

$R_{2\max}$ – максимально высокая степень внешней рациональности (полезное для организации поведение работника).

Таким образом, *рациональное во всех отношениях поведение работника есть оптимальное для него и одновременно полезное для организации.*

Применительно к сфере трудовых отношений *критериальными* будут считаться такие условия, которые *позволят работнику оптимально удовлетворять свои интересы только при его рациональном поведении по отношению к организации.*

Рациональное поведение предпринимателя

До этого момента объектом нашего внимания служил в основном рядовой, а в более общем смысле любой наемный работник, и рациональное поведение работника мы рассматривали как полезное для внешней среды, которой является для него организация, и одновременно оптимальное для него. Но сама по себе организация (ее формальная сторона) отнюдь не безликая структура. Бесспорно, олицетворением ее является предприниматель, который определяет ее цели и задачи.

Очевидно, что предприниматель, как глава организации, изначально вынужден подчиниться условиям, выдвигаемым внешней средой, которой является для него рынок.

Требования к любому предпринимателю, выдвигаемые рынком, тем жестче, чем более развит рынок. Высокий уровень развития рынка, как известно, предполагает прежде всего соблюдение двух основных условий: наличие сбалансированного спроса и предложения (рынок покупателя), а также наличие конкуренции. Условия рыночного ведения хозяйства всегда четко определяют все благоприятные и неблагоприятные для предпринимателя последствия в зависимости от того, насколько рационально во всех отношениях он ведет свои дела. В самом деле, любые неразумные – не приносящие пользы потребителям и клиентам – действия предпринимателя на рынке в итоге способны нанести ущерб ему самому.

Зная это, четко представляя себе все неблагоприятные последствия от нерациональных действий по отношению к рынку, предприниматель, чтобы получить реальную личную выгоду, *всегда вынужден действовать рационально* (принимать

правильные решения). В противном случае, внешние рыночные условия "наказывают" его большим числом неблагоприятных последствий (убытков) и т.д. В этой связи можно принять, что условия, регулирующие отношения предпринимателя с внешней (рыночной) средой, являются критериальными.

Необходимость поступать рационально по отношению к рынку и определяет заинтересованность предпринимателя в рациональном использовании всех ресурсов организации и в рациональном управлении подчиненными ему работниками. Последнее невозможно, пока рациональным не станет поведение самих работников.

А отсюда в общем случае: *рациональное поведение работника по отношению к организации есть не что иное, как рациональное поведение работника по отношению к предпринимателю.*

Если работник будет строго и неукоснительно выполнять все без исключения требования предпринимателя, его поведение будет рациональным и по отношению к внешней среде организации - рынку. Тем самым работник будет способствовать предпринимателю в достижении целей организации.

С учетом существующего в организациях вертикального разделения труда и использования принципа единоначалия при управлении людьми, олицетворением предпринимателя для большинства работников является их непосредственный руководитель. Так же как предприниматель заинтересован в рациональном управлении всей организацией, любой линейный руководитель в силу своих полномочий и возложенной на него ответственности заинтересован в рациональном управлении подчиненным ему подразделением.

А поэтому в частном случае: *рациональное поведение работника по отношению к организации есть рациональное поведение работника по отношению к непосредственному руководителю.*

Рациональная модель трудовых отношений

Если условия, регулирующие трудовые отношения, являются критериальными применительно к каждому работнику в

организации (рядовому работнику, линейному руководителю), организация естественным образом будет функционировать рационально (синоним "внутренне эффективна"). Каждый работник будет способствовать своему непосредственному руководителю в достижении целей подразделения, без чего не может быть достигнута общая цель организации. В организации воцарится долгожданный дух предпринимательства.

Посредством введения критериальных условий, которые, с *одной стороны*, четко определяют все благоприятные для работника последствия при рациональном поведении и неблагоприятные – при нерациональном, тем самым приводя к тому, что именно *рациональное поведение по отношению к организации становится для работника оптимальным*, и которые, с *другой стороны*, благодаря своему свойству позволяют управлять его поведением, мы добиваемся того, что работник естественным образом начинает вести себя рационально в полном смысле слова и становится полноценным трудовым ресурсом. Можем ли мы обеспечить рациональное использование всех имеющихся в наличии ресурсов? Вне всякого сомнения! Возможно ли в этом случае рациональное управление качественными и полноценными трудовыми ресурсами, которые со своей стороны целиком поддаются управлению? Разумеется, возможно!

И теперь, коль скоро рационально управлять персоналом организации можно только в том случае, если рациональным является поведение каждого работника в организации, наличие указанных условий мы можем определить, как критерий рационального управления персоналом или как рациональную модель трудовых отношений. Имея такой "механизм" устранения неопределенности в поведении персонала в процессе управления, предприниматель (руководитель) становится способным оперативно принимать правильные и обоснованные решения, касающиеся организационных вопросов, связанных с управлением людьми.

3. Принуждение и побуждение, или методы управления “по ту сторону” рациональной модели трудовых отношений

Мы уже затрагивали вопрос о том, как негативно могут сказываться на поведении рядового работника неполные регулирующие условия в сфере трудовых отношений, – условия, которые не определяют для работника четко и однозначно все без исключения последствия в зависимости от того или иного типа его поведения и которые сформулированы не на основе критерия рационального поведения.

Продемонстрируем теперь негативное влияние таких условий на выбор руководителем методов управления подчиненными работниками.

А. Принуждение

Чаще всего руководитель, осуществляя процесс управления, вынужден – в рамках названных условий – прибегать к принуждению.

Определим понятие принуждение, зная основное свойство человека, – поступать всегда с наибольшей выгодой для себя: *принуждение – попытка одного лица заставить другое совершить те или иные действия, выполнение которых явно воспрепятствует объекту принуждения оптимально удовлетворить свои интересы в рамках существующих условий, регулирующих отношения между обоими лицами.*

Иными словами, говорить о том, что один человек принуждает (пытается заставить) другого выполнить некоторое действие, можно тогда, когда выполнение последним этого действия однозначно не приведет его в рамках существующих условий к получению наибольшей выгоды во всех отношениях.

Очевидно, что причиной, по которой руководитель вынужден прибегнуть к принуждению, является все та же нерацио-

нальность в поведении работника по отношению к организации. Причем работник поступает так, а не иначе, именно ввиду отсутствия критериальных условий в сфере трудовых отношений, иными словами, ввиду невыполнения основного требования к регулирующим условиям: обязательно позволять человеку удовлетворить свои интересы, поступая рационально по отношению к организации.

В случае принуждения у любого человека появляется неосознанное стремление дополнить регулирующие условия с учетом собственных интересов. Его поведение зачастую характеризуется пассивностью, а также вялым и инертным отношением к работе в целом, которые фактически являются выраженным в скрытой форме требованием к руководителю "заинтересуй меня!". Устанавливается своего рода баланс между степенью заинтересованности работника и степенью его трудовой активности. Ясно, что вялое и инертное отношение к работе свидетельствует в этом случае об отсутствии у работника заинтересованности в самоотверженном труде. А отсюда – его поведение перестает соответствовать установкам руководителя, что в конечном счете начинает уже ущемлять интересы самого руководителя.

Таким образом, отсутствие критериальных условий в сфере трудовых отношений неизбежно приводит к ущемлению интересов обеих сторон – как руководителя, так и работников.

Руководитель начинает считать работников ленивыми и безответственными, а работники – видеть в руководителе "деспота", лишенного каких бы то ни было нравственных принципов. Все это влечет за собой скрытые и явные конфликты между начальником и подчиненными, ненужное усложнение процесса управления и в конечном счете низкий уровень внутренней эффективности организации.

В. Побуждение

Второй крайностью при осуществлении руководителем процесса управления является метод *побуждения*, при кото-

ром руководитель – опять же в силу того, что при создании условий, регулирующих трудовые отношения, был проигнорирован критерий рационального поведения – пытается направить (но не заставить) подчиненных работников на качественное и результативное выполнение поставленных перед ними задач, воздействуя на их сознательность, чувство долга и патриотизма по отношению к организации, пытаясь создавать более творчески насыщенные формы труда, и т.п.

Для определения понятия побуждение вновь воспользуемся знанием об основном свойстве человека.

Итак: побуждение – попытка со стороны одного лица направить другое на совершение тех или иных действий, выполнение которых в конечном счете не позволяет объекту побуждения оптимально удовлетворить свои интересы в рамках существующих условий, регулирующих отношения между обоими лицами.

Иными словами, говорить о том, что один человек побуждает (пытается направить) другого к выполнению некоторого действия, можно тогда, когда выполнение последним этого действия не приведет его в рамках существующих условий к получению наибольшей выгоды во всех отношениях. Выше мы уже пришли к тому, что при отсутствии критериальных условий в сфере трудовых отношений работник, находясь в рамках существующих, не может оптимально удовлетворить свои интересы при качественном и результативном выполнении поставленных перед ним задач. Рациональное поведение по отношению к организации в этом случае не будет являться для него оптимальным. В этой связи становится ясно, что все попытки воздействовать на сознательность работника: будь то убеждение или личный пример руководителя; попытки обогащения труда (создание более творчески насыщенных его форм), – все они, как разные формы побуждения, оказываются бесполезными, так как призванные в той или иной мере управлять поведением людей, эти попытки не имеют ничего общего с критериальными условиями, при которых только и может быть реализовано взаимно однозначное соот-

ветствие между оптимальным для работника и полезным для организации.

Любой человек всегда движется по пути наименьшего сопротивления. Разумеется, он прекрасно будет понимать слова руководителя и его желания. Более того, всем своим видом он будет стараться показать ему это. Но опять взвесив все "за" и "против" (вспомним свойства человеческого мышления), он неосознанно остается "верен себе": он никогда не сделает больше, чем делает в данный момент в силу насущной необходимости, если в следующий момент насущная необходимость не заставит его сделать больше. При этом насущная необходимость, заметим, не имеет ничего общего с сознательностью.

В итоге руководитель, исповедующий так называемые "гуманистические" принципы управления, рано или поздно приходит к плачевному заключению: люди неблагодарны и не дают ни малейшей отдачи, несмотря на всю заботу о них с его стороны. И круг замыкается - вновь неизбежно начинает присутствовать элемент принуждения в практике управления.

Что тут можно сказать?

Человек - высшее Божье творение. Мы не можем им поукать, точно так же лишены смысла попытки воздействовать на его сознательность. Мы обязаны уважать его интересы.

"Дай мне то, что мне нужно, и ты получишь то, что необходимо тебе", - подчеркивал в свое время А. Смит.

Ему вторит Дейл Карнеги, признанный авторитет в области психологии: "Единственный способ, каким мы можем побудить человека что-либо сделать, - это дать то, что ему нужно".

В противном случае, человек как трудовой ресурс, обладающий определенным производительным потенциалом, никогда не раскроет этот потенциал в полной мере. Следствием явятся неизбежные потери при управлении, и о сколько-

нибудь рациональном управлении организацией не будет и речи.

Следует всегда учитывать, что человек способен легко адаптироваться к любым условиям и любым ситуациям, пытаясь неосознанно извлечь для себя наибольшую выгоду во всех отношениях. И в корне не прав тот руководитель, который считает, что его подчиненные работают на него. Люди все и всегда делают прежде всего ради самих себя. Если мы будем игнорировать интересы человека, мы неизбежно будем получать от него минимум того, на что он способен. Поэтому какие бы то ни было обвинения и претензии со стороны руководителя в адрес работников вследствие их плохой работы лишены всякого основания.

Любой руководитель всегда должен помнить:

1. Поведение работника формируется под влиянием Закона оптимального поведения.

2. Попытка наладить рациональное управление персоналом посредством введения каких бы то ни было условий, созданных не на основе критерия рационального поведения, всегда будет обречена на неудачу.

4. Мотивация

Природу легче всего подчинить, повинувшись ей.

Френсис Бекон

Ясно теперь, к чему в конечном счете приводят попытки руководителей в процессе управления принудить или побудить работников к качественному выполнению поставленных перед ними задач.

На сегодняшний день всеми признано, что принуждение как метод управления является негуманным и оскорбляющим человеческое достоинство.

Именно в этой связи в современной теории управления мотивация трактуется как процесс побуждения людей для достижения целей организации.

Возникает вопрос: имеет ли смысл возлагать какие-либо надежды на те или иные методы воздействия на работников со стороны руководителя, коль скоро мотивация как процесс побуждения в рамках некритериальных условий не позволяет работникам в конечном счете оптимально удовлетворить свои интересы?

Ответ очевиден: нет.

Прежде чем ожидать от работников высоких результатов труда, необходимо, как мы уже говорили, чтобы регулирующие условия были критериальными. Создание таких условий и будет являться истинным смыслом мотивации.

И если уж рассматривать мотивацию как процесс, т.е. некоторые последовательные действия, то в данном случае процесс этот будет состоять только из двух: создания полных регулирующих условий, снимающих неопределенность в трудовых отношениях для работников и руководителей, и выполнения в соответствии с этими условиями простых процедур контроля и учета результатов труда в процессе управления. Легко видеть, что проблема мотивации при оперативном управлении отныне навсегда снимается с повестки дня.

Сформулируем, наконец, истинное определение эффективной мотивации: *мотивация - это создание таких регулирующих трудовых отношений условий, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.*

Не случайно в данном определении фигурирует потребность. Поведение человека всегда направлено именно на удовлетворение некоей потребности. Потребность же всегда основана на неосознанном стремлении человека к получению наибольшей выгоды во всех отношениях. Но ведь возможность получения человеком выгоды, иначе говоря, возможность удовлетворения присущих ему интересов в некоторой ситуации определяется регулируемыми условиями, в рамки которых он помещен.

Следовательно, только в рамках критериальных условий, которые четко определяют для работника все возможные последствия, наступление которых препятствовало бы ему в удовлетворении своих интересов при плохой работе и способствует этому при хорошей, – только в рамках таких условий самоотверженный труд станет для работника насущной потребностью, что позволит ему естественным образом избрать именно тот тип поведения, которого ждет от него руководитель.

В этой связи *критериальные условия, регулирующие трудовые отношения (или рациональная модель), и будут являться механизмом эффективной мотивации.*

*Отождествление интересов**

Ибо весь закон в одном слове заключается: люби ближнего своего, как самого себя.

Новый Завет "К Галатам" 5:14

В свете всего сказанного мы неизбежно приходим к необходимости ответить на один-единственный вопрос: каких принципов придерживаться при создании критериальных условий?

Нет смысла пытаться предвидеть и рассмотреть все многообразие ситуаций, которые могут встретиться в производственной сфере. Очевидно, что для создания некоторых универсальных условий, позволяющих рационально управлять людьми в любой производственной ситуации, необходимо выделить нечто общее, что руководит поведением людей во всех ситуациях. Как мы знаем, этим общим являются интересы.

В сфере трудовых отношений люди занимают разное положение: один является работодателем, другой – наемным ра-

* Полное изложение концепции отождествления интересов помещено в части IV настоящей книги.

ботником; один выступает в качестве руководителя, другой – исполнителя. С точки зрения Теории интересов каждый из субъектов трудовых отношений находится в той или иной ситуации, определяющей наличие у него тех или иных интересов. Так, ситуация “работодатель” определяет у ее участника наличие вполне конкретных интересов работодателя; ситуация “наемный работник” определяет у ее участника наличие конкретных интересов наемного работника. Очевидно, что различие ситуаций неизбежно порождает различие интересов.

Мы уже знаем, что работник, рационально поступая по отношению к предпринимателю (в частном случае – по отношению к непосредственному руководителю), тем самым способствует рациональному управлению всей организацией (в частном случае – всем подразделением).

Рациональное управление организацией (подразделением), как известно, в интересах предпринимателя (руководителя). Подчиненный же работник всегда преследует только свои собственные интересы, ему нет дела до интересов предпринимателя, пока... интересы его и интересы предпринимателя не будут отождествлены.

Отождествить интересы сторон – обеспечить взаимно однозначное соответствие между интересами сторон: выгодное для одной стороны выгодно для другой; и наоборот, невыгодное для одной стороны невыгодно для другой.

Зная, что ситуация “наемный работник” определяет у ее участника наличие конкретных интересов наемного работника, и зная эти интересы; зная также конкретные интересы предпринимателя (ситуация “предприниматель”), мы можем гарантировать рациональное поведение работника по отношению к предпринимателю в любой производственной ситуации, если создадим условия, которые в любой из таких ситуаций позволят отождествить их интересы.

Легко видеть, что только в этом случае люди, преследуя собственные интересы, всегда естественным образом будут поступать рационально по отношению друг к другу.

Итак, при создании критериальных условий, регулирующих трудовые отношения, следует исходить из того, что сам критерий рационального поведения, требующий учета при их создании, есть не что иное, как проявление тождества интересов предпринимателя (руководителя) и интересов подчиненных работников.

Сформулируем более полное определение эффективной мотивации – теперь уже с учетом интересов предпринимателя: *мотивация – это создание критериальных условий, которые позволяют обеспечить взаимно однозначное соответствие между конкретными интересами работника и предпринимателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться*

Иными словами, потребность самоотверженно трудиться на благо организации возникнет у работника только тогда, когда в рамках критериальных условий, регулирующих трудовые отношения, его интересы и интересы предпринимателя будут отождествлены.

ПРИМЕЧАНИЕ. Одним из основных недостатков современной теории мотивации является то, что эта теория вообще не рассматривает интересы предпринимателя.

5. Мотивация мышления

В соответствии с Законом оптимального поведения интеллект каждого индивида неутомимо стоит на страже его собственных интересов. В момент ущемления этих интересов весь его интеллектуальный потенциал объективно направляется на их защиту. И если интересы двух субъектов трудовых отношений – предпринимателя и наемного работника – противоречат друг другу, конструктивную и производительную работу в такой ситуации организовать просто невозможно, да и немыслимо.

При нерациональных, т.е. неправильно урегулированных трудовых отношениях любой работник, преследуя свою выго-

ду, всегда невольно мыслит и поступает нерационально по отношению к производственным интересам руководителя.

Чтобы поведение работника стало рациональным, необходимо, чтобы свершилось, казалось бы, невозможное – изменился образ его мыслей!

Такое достижимо, скажем априори, лишь в рамках рациональной модели трудовых отношений, которая позволяет в любой производственной ситуации приводить интересы обеих сторон в соответствие: выгодное для одной стороны выгодно для другой.

В этом случае разум работника начнет функционировать в "качественно" новом для него режиме – режиме соблюдения интересов руководителя, так как степень соблюдения его собственных интересов будет находиться в прямой зависимости от того, насколько точно, качественно и своевременно он будет выполнять требования и целевые установки руководителя. И только тогда весь его интеллектуальный потенциал направится в конструктивное русло, а сам работник станет надежным и преданным помощником руководителя в достижении высоких производственных результатов, в полной мере раскрывая при этом все дремавшие в нем способности и таланты.

В каком же свете предстает перед нами проблема мотивации с учетом только что сказанного? В доселе невиданном: *кригеральные регулирующие условия, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, фактически являются механизмом рационального использования огромной мощи человеческого интеллекта!*

Современный подход к мотивации как к чему-то сугубо индивидуальному – подход, отрицающий возможность существования общих и единых правил при создании регулирующих условий применительно ко всем работникам в организации – такой подход изначально создает благоприятную почву для процветания волюнтаризма и произвола при управлении людьми.

Подлинно научный подход к мотивации с опорой на знание объективных законов обеспечит для каждого ту самую

свободу выбора (как осознанную необходимость), которой лишены все, кто поставлен в рамки неполных и внутренне противоречивых условий и вынужден скрывать свой интеллектуальный и физический потенциал, объективно боясь растратить его впустую. Этот подход позволяет изжить тенденцию нивелировки, и ведет не к ущемлению личности отдельного работника, а, напротив, к ее раскрепощению. Данный подход не имеет своей целью изменить человека, но имеет целью изменить несовершенные условия, которые ограничивают его интеллектуальную свободу.

Пресловутые "гуманистические" тенденции в управлении, вызванные к жизни все теми же попытками обучить руководителей навыкам управления людьми при вывернутых наизнанку трудовых отношениях, неизбежно приводят к тому, что работники в большинстве своем становятся недовольными качеством своей жизни, у них появляется чувство безысходности и собственной неполноценности.

Глава 11.

НЕГАТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ЗАКОНА ОПТИМАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Что вы свяжете на земле, то будет связано на небе, и что разрешите на земле, то будет разрешено на небе.

Евангелие от Матфея 18:18

- Низкая эффективность методов НОТ
- Текучесть кадров
- Национальный менталитет
- Низкий уровень межличностной коммуникации
- Коллективное участие в управлении
- Коллективный разум как объект управления
- Открыто-замкнутая система управления

Каждый человек индивидуален, но, независимо от тех или иных черт своего характера, любой всегда склонен оправдывать свои поступки. Если что-то не ладится, человек, как правило, считает свою неудачу следствием ошибочных действий окружающих его людей. И в этом он по-своему прав, ведь его поведение всегда строится с учетом его собственных интересов - оно всегда подчинено Закону оптимального поведения.

Но и окружающие его люди также поступают всегда оптимально, исходя из своих интересов, и считают свое поведение правильным - и в этом они тоже по-своему правы.

На первый взгляд предложенная ситуация парадоксальна. Совершенно непонятно, кто в действительности прав, а кто виноват. Закон оптимального поведения оправдывает всех.

Любая неудача одного из участников подобной ситуации естественным образом происходит ввиду отсутствия критериальных условий, в рамках которых находятся он и другие участники ситуации. Очевидно, что поведение первого явилось в конце концов нерациональным по отношению к последним (иначе не было бы неудачи), и их "ошибочные, по его мнению, действия" оказались проявлением оптимального в их поведении, своего рода "отпором" с их стороны на его нерациональное поведение, ущемляющее в итоге их собственные интересы.

Таким образом, ввиду отсутствия критериальных условий проявление Закона оптимального поведения становится негативным, "разрушающим": каждый оправдывает - причем, как ему кажется, *вполне обоснованно* - только себя и обвиняет - *так же обоснованно* - других. Нерациональное по отношению к другим в этом случае является оптимальным.

Итак, если условия, регулирующие те или иные отношения человека с внешней средой, не являются критериальными, то *любые действия и поступки человека всегда будут оптимальнейшим образом нерациональными по отношению к внешней среде в той мере, в какой они оптимальны для него в рамках данных условий.*

И точно так же - в рамках некритериальных условий (вне рациональной модели трудовых отношений) - *любая работа всегда будет выполнена оптимальнейшим образом нерационально в той мере, в какой ее выполнение оптимально для исполнителя.*

Отсюда нерациональность человеческого поведения при отсутствии критериальных условий всегда оправданна.

Закон Паркинсона. Закон Мэрфи

Просвещенному читателю, должно быть, хорошо известны закон Паркинсона и закон Мэрфи, порой вызывающие улыбку, но не вызывающие сомнений в их правильности.

Один из законов Паркинсона, в частности, гласит:

Объем работы возрастает в той мере, в какой необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение. Задумывался ли кто-нибудь, кроме самого Паркинсона, почему так происходит?

Причину верно подмеченной Паркинсоном закономерности позволяет понять опять же знание Закона оптимального поведения.

Негативное проявление этого Закона можно проиллюстрировать, интерпретируя закон Паркинсона, следующим образом: *объем работы всегда будет возрастать в той мере, в какой ее выполнение будет являться оптимальным (наиболее выгодным во всех отношениях) для исполнителя в рамках выделенного времени.*

К примеру, если работник получает фиксированный оклад, и при этом ему выдали недельное задание, реально выполнимое за один рабочий день, работник, будучи подчинен Законом оптимального поведения, растянет выполнение этого задания именно на неделю. И произойдет это только потому, что работнику невыгодно выполнение работы за один день, зато во всех отношениях выгодно выполнить ее за неделю, ведь тогда, трудясь в пять раз менее интенсивно, он получит за выполнение работы вознаграждение, впятеро превышающее ее реальную стоимость. *Dura lex, sed lex!*

Вспомним теперь один из законов Мэрфи, который гласит: *если что-то может пойти наперекосяк, оно непременно пойдет наперекосяк*

Увы, так оно и есть! Если регулирующие условия не являются критериальными, а тем самым остается "щель", причем весьма внушительных размеров, для нерационального в общем смысле поведения, поведение всенепременно станет нерациональным, чьим бы оно ни было.

Интерпретируя закон Мэрфи, сформулируем это так: *если условия, регулирующие те или иные отношения, не являются критериальными, все в сфере таких отношений непременно (с фатальной неизбежностью) и самым естественным образом будет делаться нерационально.*

Опять же, "суров закон, но это закон".

Итак, только наличие критериев условий позволяет избежать негативного проявления Закона оптимального поведения, и именно наличие этих условий приводит к тому, что Закон начинает "производить свою созидательную работу" во всех без исключения сферах общественных отношений, где такие условия введены.

Для того чтобы более наглядно представить себе негативное проявление Закона оптимального поведения в сфере трудовых отношений, рассмотрим отрицательные последствия, порожденные силой этого Закона, на примере самых животрепещущих проблем, существующих сегодня в этой сфере.

1. Низкая эффективность методов НОТ

Как известно, современную Японию во всем мире именуют "Меккой менеджмента". И среди прочего благодаря тому, что только в Японии до сегодняшнего дня так хорошо смогли прижиться все теоретические разработки в области научной организации труда, в отличие от США, которые, являясь страной, собственно и породившей концепцию НОТ, не могут полностью реализовать эту концепцию.

Долгое время считалось, что методы НОТ как таковые и являются залогом успеха любой организации, их внедрившей. Лишь в последнее время всем стало ясно, не без учета японского опыта, что ключом к наиболее полной рационализации и интенсификации труда (совокупного труда) служит сам человек, а методы НОТ есть не что иное, как средство, способствующее ему в достижении этой цели.

Тот факт, что трудовые отношения не базировались и не базируются на рациональной модели, приводит и приводит к иррациональному поведению работников по отношению к организации, а значит, и к высокой степени неопределенности в их поведении.

Методы НОТ, как известно, направлены прежде всего на рационализацию совокупного труда (личного труда работника

в комплексе с использованием всех организационно-технических средств). Отсюда – возникшая в свое время и существующая поныне при использовании методов НОТ тенденция к чрезмерному дроблению рабочих операций, чрезвычайно узкой специализации работников, – тенденция, которая объективно возникла как попытка сократить элемент неопределенности в поведении отдельных работников и максимально детерминировать общий процесс управления за счет дробления элементов неопределенности в процессе организации труда и производства.

Казалось бы, вполне разумное и обоснованное стремление рационализировать процесс производства привело – за счет вышеозначенных явлений – к обратному эффекту: изначально рациональные методы НОТ превратились фактически в иррациональные, так как на определенном этапе эти методы начинают препятствовать повышению производительности, чрезвычайно усложняя процесс управления и приводя к полной его дерационализации.

Приведем выдержку из вступительной статьи к книге "Американский менеджмент на пороге XXI века": "Известно, что в условиях специализации рост производительности труда обеспечивается за счет дробления работ, функций и знаний. Более специализированные работы требуют и большего объема усилий по координации, которая осуществляется в основном работниками среднего уровня управления и штабных служб. В результате число уровней управления постоянно возрастает, а каждый работник чувствует все большее отчуждение от своей деятельности. Теперь уже ясно, что путь к чрезмерной специализации (порожденной методами НОТ при отсутствии рациональной модели трудовых отношений. – *Прим. авт.*) является тупиковым" [73].

Для того чтобы процесс рационализации совокупного труда стал непрерывным, следует сократить до минимума степень неопределенности в поведении работников, а значит, обеспечить наличие *благоприятной среды (рационального работника)*, не противоречащей самим принципам НОТ. А тогда отпадает и всякая необходимость в чрезмерной специализа-

ции и чрезмерном дроблении рабочих операций, и соблюдение принципов НОТ в этом случае действительно позволяет шагнуть в эру научного управления.

Отсутствие благоприятной среды (рационального работника), которое приводит к непредсказуемости в поведении персонала, более того, - к скрытой или явной формам сопротивления прогрессивным изменениям в производственном процессе, и является негативным проявлением Закона оптимального поведения в сфере производства при использовании методов НОТ, очень часто превращая эти методы из рациональных в иррациональные.

2. Текучесть кадров

Проблема текучести кадров является не менее насущной, чем низкая эффективность методов НОТ.

Высокая текучесть кадров, как подчеркивал А. Файоль, снижает эффективность организации.

Наиболее характерное ее проявление - это добровольно-вынужденный уход из организации хороших работников, с одной стороны, и вынужденное увольнение руководителем так называемых "плохих" работников, - с другой. И в том, и в другом случае причиной является все то же отсутствие рационально смоделированных условий в сфере трудовых отношений.

Почему многие организации то и дело теряют хороших дисциплинированных работников, являющихся, как правило, еще и квалифицированными специалистами, при том что любой руководитель ценит таких работников на вес золота?

К примеру, после внедрения рациональной модели трудовых отношений на уже упомянутом мною Пермском стекольном заводе абсолютно исчезла необходимость в чрезмерном количестве трудовых нормативов во вспомогательных цехах, работа которых, как известно, характеризуется частым возникновением нестандартных производственных задач.

Казалось бы, поведение таких людей в значительной степени рационально по отношению к организации, и значит, их можно было бы считать качественными и управляемыми трудовыми ресурсами.

Однако, "в значительной степени рационально" не значит "в полной мере рационально". Рациональное поведение хорошего работника заканчивается там, где оно перестает быть для него оптимальным, т.е. выгодным во всех отношениях. Зачастую такой работник, зная себе цену, неосознанно пытается "подчинить" своему влиянию руководителя, причем подчинить именно в силу того, что это приносит ему моральное удовлетворение, иными словами, выгоду в моральном плане. Работник таким образом "пытается" получить для себя моральную компенсацию, которая как раз и призвана заполнить вакуум неполных регулирующих условий в сфере трудовых отношений. Ясно, что управлять таким неояльным работником становится чрезвычайно сложно. Требования со стороны руководителя в свой адрес работник начинает воспринимать как непомерные, так как их выполнение в рамках неполных регулирующих условий не компенсирует работнику его вклада в организацию, а значит, рациональное по отношению к организации в поведении хорошего работника становится для него неоптимальным. Неполные, внутренне противоречивые регулирующие условия в конечном счете вынуждают работника покинуть организацию в поисках "лучшей жизни" (более выгодных для себя условий).

Ситуация вторая. Руководитель зачастую вынужден всеми правдами и неправдами прибегнуть к увольнению, как способу избавиться от "плохого", с его точки зрения, работника, мешающего, опять же по его мнению, эффективному функционированию подразделения и всей организации в целом.

И если поведение "хорошего" работника поначалу в значительной степени рационально, то поведение "плохого" - в значительной степени иррационально.

В чем причина такого явления?

При неправильно урегулированных трудовых отношениях "относительная рациональность" по отношению к организа-

ции и ее руководителю со стороны хорошего работника обусловлена лишь высоким уровнем его сознательности – нравственными принципами, системой ценностей, которые могли быть заложены в человека в процессе его воспитания.

В этом смысле уровень сознательности “плохого” работника явно оставляет желать лучшего, следовательно, и его поведение изначально является в столь же значительной степени нерациональным, в какой уровень его сознательности уступает аналогичному качеству “хорошего” работника. Легко прийти к выводу, что таких людей большинство, а значит, не так уж они и плохи. Вновь все дело в неполноте условий, находясь в рамках которых, большинство работников – в сущности, не плохих – как раз и становятся таковыми для руководителя. Будучи не в силах идти против самих себя и неосознанно преследуя собственные интересы, они начинают поступать фактически в ущерб организации. Безынициативность, вялость и инертность, забывчивость по отношению к требованиям руководителя и т.д., в общем, все, что позволяет им так или иначе избежать лишних (невыгодных и бесполезных для них) усилий, является для них оптимальным. В итоге руководитель, желая исправить положение дел, часто не видит другой возможности, как поскорее избавиться от такого “нерадивого” работника.

ПРИМЕЧАНИЕ. Ставшие столь модными в последнее время системы тестирования кандидатов на рабочие места, призванные способствовать оптимальному и более качественному подбору персонала и тем самым призванные в значительной мере устранить проблему текучести кадров на производстве, – все эти системы не приносят ожидаемого эффекта именно в силу того, что представляют собой попытки “исследовать” сознание испытуемых, чтобы любой руководитель смог в дальнейшем на основе полученных результатов в той или иной мере предвидеть поведение своих подчиненных. Но при этом не учитывается одно важное обстоятельство, отныне ставшее для нас очевидным, а именно – ситуация “кандидат на работу” предполагает у ее участника наличие вполне определенных интересов, которые коренным образом

отличаются от интересов участника ситуации "наемный работник". Фактически происходит парадоксальное явление: на рабочем месте оказывается не тот человек, который перед этим прекрасно выдержал тестовое испытание.

3. Национальный менталитет

Менталитет в общем смысле – склад ума, образ мышления.

Говоря о национальном менталитете, мы подразумеваем при этом прежде всего совокупность традиций, общественных норм, моральных и социальных устоев, культуры отдельно взятой нации, а также сложившихся стереотипов в поведении представителей этой нации, что в итоге накладывает отпечаток на их образ мышления, их мировосприятие. С проявлением менталитета мы можем сталкиваться в самых различных сферах общественной жизни, в том числе и в сфере трудовых, а в более широком смысле – производственных отношений.

Национальному менталитету, как совокупности определенных свойств нации, стали уделять серьезное внимание сравнительно недавно – с начала 80-х годов. Известно, что причиной тому послужили неожиданные для многих успехи на мировом рынке японских компаний, их более гибкая и эффективная система управления персоналом и организацией в целом, их умение значительно полнее использовать потенциал каждого отдельного работника. Предпринятые в этой связи попытки осмыслить причины столь впечатляющего "японского экономического чуда" привели к появлению в теории управления такого понятия, как "организационная культура". И сегодня многие склонны ставить ее по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом. Специфическая японская "организационная культура", "японский национальный стиль в управлении", по мнению многих, берут свое начало именно в японском менталитете, т.е. совокупности японских культурных традиций, нравственных ценностей. Преданность японцев интересам "родной"

компании, дух патернализма, царящий в компаниях, – все это, как правило, принято считать исключительно проявлениями японского менталитета.

И вот при анализе неудачных попыток, предпринятых и предпринимаемых во всех прочих, неазиатских организациях с целью реализовать на практике аналогичные методы работы с кадрами, а также наладить аналогичный японскому способ управления организациями, – при анализе этих неудачных попыток большинство исследователей пришло к ошибочному выводу: *различие национальных менталитетов неизбежно ведет к различию в национальных стилях управления и, следовательно, невозможности создать некий единый и универсальный стиль, не уступающий по эффективности японскому.*

В чем ошибочность данного вывода? Да в том, что объективный Закон оптимального поведения “не различает” национальных особенностей, а свойство поступать всегда с наибольшей для себя выгодой во всех отношениях присуще любому человеку: будь то японец, американец, русский, немец и т.д.

“Японское экономическое чудо” состоит именно в том, что трудовые отношения в японских компаниях исподволь стали соответствовать рациональной модели (рациональное поведение японского работника по отношению к компании является оптимальным для него). И сам по себе успех Японии на мировом рынке есть не что иное, как следствие состоявшегося “чуда”. В самом деле, 93% работников в японских компаниях считают, что увеличение производительности однозначно приведет к увеличению их доходов [74]. А это свидетельствует о наличии тождества интересов работника (практически каждого) и интересов предпринимателя.

Не случайно в среде японских специалистов по управлению бытует характерное мнение, нашедшее свое выражение в словах одного из них: “Необходимо, чтобы именно условия, а не управляющие заставляли персонал эффективно трудиться.

Если создаются такие условия, сколь бы дорого они не обходились, тогда и вложения в капитальное строительство, в передовую технологию оказываются не напрасными, а прибыль многократно увеличивается".

В отличие от всех других неазиатских организаций японцам удалось, опять же интуитивно и не имея в своем распоряжении твердой научной базы, добиться полноты регулирующих трудовых отношений условий путем формализации этих отношений с обязательным учетом существующих неформальных, базирующихся исключительно на японских культурных ценностях и традициях. Таким образом, без учета японских традиций и культуры, иначе говоря – национального менталитета, условия, регулирующие трудовые отношения, остаются неполными, а японская модель трудовых отношений воспринимается исключительно как национальная. Вот почему никому в мире не удастся повторить "японское чудо" – добиться таких же впечатляющих успехов при управлении персоналом.

Можно сказать, что японцам удалось решить задачу рационального, а значит, эффективного управления людьми в частном случае, устранив при этом существовавшие – несмотря на все специфические культурные и национальные традиции Японии – вплоть до 60-х годов проблемы, такие, как: текучесть кадров, взаимная неудовлетворенность между трудом и капиталом, порождавшая в то время разрушительные забастовки, отчуждение рабочих.

Однако опыт Японии лишний раз убеждает в том, что эта же задача может быть решена и в общем случае для любой другой страны в мире. Знание Закона оптимального поведения, который не "различает" особенностей национальных менталитетов, открывает нам путь к решению данной задачи.

Подытоживая все вышесказанное, сделаем следующий вывод: необходимость учитывать национальные менталитеты при разработке национальных стилей управления и является негативным проявлением Закона оптимального поведения.

4. Низкий уровень межличностной коммуникации

Сложности, возникающие при обмене информацией, т.е. низкий уровень коммуникации, а зачастую и полное ее отсутствие в сфере трудовых отношений являются столь же насущной проблемой при осуществлении производственного процесса, как и названные выше.

Нет нужды перечислять все негативные последствия этого явления – они знакомы каждому руководителю, сталкивающемуся на практике с данной проблемой. Нет нужды также и в детальном рассмотрении процесса коммуникации. Все эти вопросы достаточно полно освещены в научной литературе. Скажем лишь, что знание Закона оптимального поведения позволяет нам раз и навсегда устранить эту проблему, а ее существование до сей поры было обусловлено той же причиной, что и существование всех прочих управленческих проблем, связанных с человеком.

В самом деле, процесс коммуникации в какой бы то ни было сфере предполагает прежде всего наличие соответствующего языка, т.е. набора некоторых условных знаков или символов, позволяющих участникам этого процесса путем обмена некоторой информацией прийти к пониманию друг друга. Процесс коммуникации предполагает также наличие определенных каналов, по которым должен протекать обмен информацией, таких, как речь, письменные материалы, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, и т.п. Но как бы ни был совершенен весь арсенал коммуникационных средств, как бы ни были детально налажены каналы обмена информацией, качество коммуникации все равно будет в первую очередь зависеть от того, насколько правильно получатель информации воспринял значение конкретных символов языка, выбранных для передачи отправителем, от того, насколько точно понял получатель то, что именно имел в виду отправитель.

Нетрудно увидеть, что язык передачи информации никогда не будет тождествен языку ее восприятия, несмотря на высочайший уровень развития всех технических средств коммуникации, пока не будут созданы предпосылки для того, чтобы участники коммуникации мыслили одинаково, т.е. рационально по отношению друг к другу, что возможно только тогда, когда интересы отправителя какой бы то ни было информации тождественны интересам ее получателя. Очевидно, что такими предпосылками будут являться условия, регулирующие отношения между участниками коммуникации. *А истинным, естественным языком коммуникации, – языком, лишенным многозначности, несовершенства, языком, способным заглушать все шумы и помехи при обмене любой информацией, – будет являться "родной" для каждого индивида язык интересов, язык выгоды.*

"Но, если я не разумею значения слов, то я для говорящего чужестранец, и говорящий для меня чужестранец", – учит нас Библия.

5. Коллективное участие в управлении

В современной литературе всесторонне обоснована необходимость в привлечении к управлению всех работников организации, без чего практически невозможно создать гибкую организационную систему, способную легко адаптироваться к изменчивой внешней среде.

Как известно, суть коллективного участия в управлении, иначе говоря, коллективного управления заключается в соблюдении относительного баланса между централизацией (принятие решений "сверху вниз") и децентрализацией (принятие решений "снизу вверх") в управлении организационной структурой. Одной из форм проявления децентрализации, в частности, явились кружки качества, так называемые малые самоуправляемые группы, доставшиеся миру "в наследство" от японского менеджмента.

Но если в Японии эти кружки, возникнув "снизу" и получив "благословение" администрации, смогли себя зарекомендовать как один из основных способов повышения производительности труда и качества выпускаемой продукции, то в других странах все попытки перенять аналогичный опыт, чтобы получить аналогичные результаты, предпринятые "сверху", но не получившие всесторонней поддержки "снизу", так и не увенчались успехом. Журнал деловых кругов "Бизнес уик" назвал "шокирующими" данные, из которых следует, что каждый четвертый промышленный рабочий в США ничего не производит и лишь исправляет ошибки других [75].

Почему же, несмотря на повсеместное стремление руководства вовлечь работников в процесс управления, раскрепостить их путем предоставления большей свободы в принятии решений, почему, несмотря на все это, работникам по-прежнему чужды веяния коллективного управления?

Да потому, что эффективная реализация концепции коллективного участия в управлении предполагает принятие правильных решений каждым работником организации или подразделения, иначе говоря, каждым членом коллектива. Но работники не способны на это, несмотря на все усилия администрации побудить их к эффективному участию в управлении, пока их мышление остается нерациональным по отношению к организации (подразделению), пока повышение производительности и качества труда лежит вне сферы их интересов.

6. Коллективный разум как объект управления

Чтобы наглядно показать глубину и масштаб проблемы нерационального мышления трудового коллектива в рамках нерациональных трудовых отношений, затронем такое важное для качества управления понятие, как "коллективный разум".

Коллективный разум

Как объект управления, любой трудовой коллектив является носителем коллективного разума, представляющего собой совокупный разум всех членов коллектива. Нерациональное мышление каждого работника в отдельности, выражающееся в безразличном отношении его к выполнению производственных задач, неизбежно влечет за собой нерациональное "функционирование" всего коллективного разума в организации. Последний объективно озабочен не решением производственных задач, а соблюдением своих собственных интересов, т.е. совокупности всех личных интересов членов трудового коллектива.

Огромная непреодолимая сила коллективного разума заключается в том, что он аккумулирует в себе весь интеллектуальный потенциал работников. Поэтому его гибкость и изощренность в достижении "своих" целей многократно превышает интеллектуальный потенциал даже самого опытного и вооруженного новейшими методами управления руководителя.

Чтобы из любой ситуации извлечь максимальную пользу для себя, нерационально мыслящий коллективный разум вольно или невольно прибегает к самым разным и неожиданным ухищрениям: через тех или иных представителей трудового коллектива нащупывает слабые стороны его характера и пробелы в его компетентности, обращая все это в свою пользу; аргументированно обосновывает необходимость увеличения заработной платы и расходов на социальные нужды, а также предоставления всевозможных льгот отдельным "незаменимым" работникам; доказывает невозможность выполнения в срок запланированных руководителем производственных мероприятий и т.п. Иными словами, нерационально мыслящий коллективный разум находит множество всевозможных и, что характерно, веских причин, чтобы при минимуме затрачиваемых усилий получать для себя максимум выгоды. Он всеми правдами и неправдами старается отвлечь

руководителя от решения производственных задач, искусно переключая его внимание на свои нужды, и тем самым чрезвычайно запутывая весь процесс управления организацией.

Практически, любое действие руководителя, направленное на повышение эффективности деятельности организации, всегда наталкивается на адекватное противодействие со стороны непобедимого коллективного разума.

Разумеется, руководитель может избавиться от некоторых "нерадивых" работников, но избавиться от нерационально мыслящего коллективного разума он не в силах.

Именно с таким многоголовым монстром и приходится иметь дело руководителям при том состоянии трудовых отношений, которое имеет место в современных организациях. Неосознанно пытаясь его обуздать, не меняя при этом самой основы своего сотрудничества с коллективом, руководитель нанимает квалифицированных помощников. Тем самым раздувается управленческий штат организации, а вновь принятые работники лишь увеличивают численность трудового коллектива - носителя коллективного разума. Его мощь еще более возрастает, а процесс управления - усложняется.

Итак, нерационально мыслящий коллективный разум сводит на нет все попытки наладить эффективное управление, способствуя при этом возникновению обратного эффекта от таких попыток: какое бы то ни было увеличение численности персонала, в том числе административного аппарата, с целью упорядочить работу в организации ведет к снижению ее КПД.

Излечить организации от столь тяжкого хронического недуга может только одно средство: изменение образа мыслей каждого работника в отдельности, с тем чтобы вся мощь коллективного разума была, наконец, направлена в созидательное русло.

Этот вывод целиком и полностью соответствует сформулированному нами в гл. 6. Это лишь взгляд на ту же проблему с другой стороны.

7. Открыто-замкнутая система управления

Централизация в управлении фактически подчеркивает замкнутость системы управления, когда оно строится из единого центра по направлению "сверху вниз" с соблюдением строгих принципов единоначалия, скалярной цепи, единства распоряжений. При этом все решения принимаются "наверху" и доводятся до конкретных исполнителей. Децентрализация в управлении, наоборот, подчеркивает *открытость* системы управления к решениям "снизу" и отсутствие в этом смысле единого центра. Многие локальные решения могут приниматься на средних и нижних уровнях организационной иерархии без ущерба для интересов организации, функционирующей как единое целое.

Важность достижения оптимальной пропорции между этими двумя крайностями в управлении для получения наилучших производственных результатов подчеркивал еще А.Файоль.

Система управления, в которой гармонично учтены принципы централизации и децентрализации (достигнута оптимальная пропорция между ними), является по сути своей *открыто-замкнутой*. Главное свойство такой системы - ее интеллектуальность.

Японские компании, сумевшие практически реализовать концепцию коллективного управления - сохранить принцип централизации и, наиболее полно задействовав потенциал каждого работника, претворить в жизнь принцип децентрализации в одной управленческой системе, тем самым являются *интеллектуальными*.

В противоположность этому во всех неазиатских организациях управление построено на системах, которые являются жестко централизованными, т.е. замкнутыми. Такие организации можно смело считать *механистичными*.

Отличие одних от других сродни отличию живого человека от механической куклы.

Мы вновь приходим к выводу: *задача по созданию открыто-замкнутой системы управления по своей значимости средни задаче по созданию искусственного интеллекта.*

Бесспорно, при централизованном управлении преследуется вполне определенная цель, а именно – рациональное использование всех имеющихся в наличии ресурсов. Однако мы уже убедились, что эта цель не может быть достигнута в полной мере, пока рационально не используется главный ресурс любой организации – человек.

Любая попытка "приоткрыть" замкнутую управленческую систему, сделать ее открыто-замкнутой, не добившись прежде тождества интересов работников и руководителя, приводит к тому, что даже незначительная децентрализация в управлении выливается в конечном счете в ту или иную форму анархии, частичную или полную потерю контроля над всем производственным процессом.

Главное негативное проявление Закона оптимального поведения – объективное существование механистичной организации, управление которой основывается на жестко централизованной (замкнутой) управленческой системе.

Все попытки создать интеллектуальную организацию, управление которой базировалось бы на гибкой, открыто-замкнутой системе, будут подвержены "разрушительной силе" этого Закона, до тех пор пока трудовые отношения не будут строиться на основе рациональной модели.

Dura lex, sed lex – эта мудрость вне времени и обстоятельств!

Заключение

Итак, мы рассмотрели лишь несколько наиболее больших проблем в сфере трудовых отношений, которые препятствуют рациональному, а значит, эффективному управлению организациями в целом. Все они являются негативным проявлением Закона оптимального поведения. Устранить эти проблемы, а также множество других, столь же насущных, можно лишь

одним-единственным способом: *качественным и радикальным реформированием существующих трудовых отношений посредством внедрения на действующих предприятиях рациональной модели этих отношений*

Попытки разрешения названных проблем каким-либо иным способом, идущим вразрез с данным утверждением, изначально обречены на провал. Отсутствие ощутимого эффекта от многочисленных перестроек механизмов внутрифирменного руководства персоналом во всем мире служит тому наглядным доказательством.

Главный же вывод, который мы можем сделать, пройдя вместе с читателем путь от анализа школ управления и до свойств коллективного разума и открыто-замкнутой системы, гласит: *невозможно навести порядок в материальном мире, пока царит беспорядок в мире духовном - мире интересов.*

И только наведение порядка в этом "запущенном" мире приведет к тому, что всемогущий Закон оптимального поведения начнет "действовать на нашей стороне", производя при этом поистине созидательную работу.

В следующей части мы раскроем суть рациональной модели трудовых отношений и продемонстрируем устройство и "принцип действия" механизма подлинно научной мотивации.

Резюме

1. Основными понятиями Теории интересов, которые позволяют сформулировать Закон оптимального поведения и уяснить его смысл, являются: *нужда, интерес, условия, потребность, поведение, мышление.*

а. Исходной идеей Теории интересов является наличие у человека *нужд*. *Нужда* - необходимость, чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Все *нужды* являются для человека равнозначными. Только в зависимости от определенных обстоятельств в жизни человека *нужды* можно классифицировать на *первичные* и *вторичные*, *активные* и *пассивные*.

Человек всегда прежде всего стремится удовлетворить свои первичные (активные) нужды.

б. Исходной идеей, которая положена в основу классификации нужд на первичные (активные) и вторичные (пассивные), является идея человеческих интересов. *Интерес* – стремление удовлетворить первичные (активные) нужды, присущие любому человеку в некоей конкретной ситуации. Интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах. Удовлетворить интерес – удовлетворить первичные (активные) нужды человека в данной конкретной ситуации. Заинтересовать человека – значит, предоставить ему способ удовлетворить свои интересы.

в. Третьей важной идеей Теории интересов является наличие определенных условий в тех или иных ситуациях. В общем случае: *условия* – это обстоятельства, которые определяют те или иные последствия, наступление которых препятствует одним процессам или явлениям и благоприятствует другим. В частном случае: условия – это правила, регулирующие отношения между сторонами.

г. Четвертой важной идеей Теории интересов является наличие у человека потребностей. *Потребность* – желание человека в некоторой ситуации получить нечто или достичь некоторую цель, выполнение которого позволяет ему оптимально удовлетворить свои интересы с учетом всех последствий, которые определяются для него внешними условиями. Если нужда – это чувство, являющееся исходным составляющим природы человека, то потребность – это желание, являющееся продуктом мышления, интеллекта человека. Человек всегда стремится удовлетворить свои потребности.

д. Пятой важной идеей Теории интересов является тот или иной тип человеческого поведения. *Поведение* – действия человека, направленные на реализацию некоторой потребности. Поведение человека побуждается потребностью, направленной на оптимальное удовлетворение его интересов с учетом всех последствий, которые определяются внешними условиями в данной конкретной ситуации.

е. Закон оптимального поведения гласит: поведение человека всегда в любой ситуации является для него оптимальным; поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей выгоды во всех отношениях - как в моральном, так и в материальном плане.

ж. Мышление индивида есть процесс отражения в его сознании объективной реальности вкупе с неосознанным стремлением индивида к получению наибольшей выгоды (пользы для себя) во всех отношениях. На основе мышления индивидом принимается некое решение, которое всегда является для него оптимальным в данной конкретной ситуации.

2. Человек всегда вынужден анализировать внешние условия, которые определяют для него наступление последствий, способных удовлетворить его интересы при одном типе поведения и ущемить эти интересы при другом.

3. Определение полноты условий: условия, регулирующие отношения человека с внешней средой, являются полными, если в рамках этих условий человек всегда естественным образом принимает правильные решения и избирает правильный тип поведения в любой ситуации.

4. Наличие тех или иных условий является причиной многообразия поступков людей. Управлять поведением работников в организации можно только посредством введения условий, регулирующих трудовые отношения.

5. Условия, регулирующие трудовые отношения, должны обязательно позволять работнику удовлетворить свои интересы при качественном и результативном выполнении им любых производственных задач. В противном случае такие условия становятся внутренне противоречивыми.

6. Управление, при котором рационально используются все виды ресурсов, называется рациональным. *Рациональное управление* любой организацией возможно только тогда, когда одновременно осуществляется рациональное управление персоналом организации и рациональное управление ее материально-техническими ресурсами. При выработке подходов к рациональному управлению организацией необходимо научиться рационально управлять ее трудовыми ресурсами -

персоналом организации, и достаточно рационально управлять ее материально-техническими средствами.

7. Рационально управлять персоналом организации можно будет только тогда, когда рациональным станет поведение каждого работника в организации.

8. Понятие "рациональное поведение" имеет двойственную природу. С одной стороны, рациональное поведение работника – оптимальное для него поведение; с другой стороны, рациональное поведение работника – поведение, полезное для организации. Значит, рациональное во всех отношениях поведение работника – оптимальное для него и одновременно полезное для организации.

9. Условия, регулирующие отношения человека с внешней средой, являются полными и внутренне непротиворечивыми, если в рамках этих условий человек всегда – за счет реализации однозначного соответствия между поступками и последствиями – поступает рационально во всех отношениях.

10. Наличие взаимно однозначного соответствия между оптимальным для работника и полезным для организации есть критерий рационального поведения. Поведение человека будет рациональным в полном смысле слова только тогда, когда рациональное по отношению к внешней среде (полезное для внешней среды) будет являться оптимальным (полезным для него).

11. Условия, которые всегда позволяют работнику оптимально удовлетворять свои интересы при его рациональном поведении по отношению к организации, являются *критериальными*.

12. В условиях рынка предприниматель всегда вынужден действовать рационально по отношению к внешней среде (рынку). Он всегда заинтересован в рациональном использовании всех ресурсов организации. Рациональное поведение работника по отношению к организации есть рациональное поведение работника по отношению к предпринимателю – в общем случае.

13. С учетом существующего в организациях вертикального разделения труда и использования принципа единоначалия

при управлении людьми, олицетворением предпринимателя для большинства работников является их непосредственный руководитель. Рациональное поведение работника по отношению к организации есть рациональное поведение работника по отношению к непосредственному руководителю - в частном случае.

14. Наличие критериальных условий, регулирующих трудовые отношения, есть критерий рационального управления персоналом или рациональная модель трудовых отношений.

15. Неправильно урегулированные трудовые отношения зачастую вынуждают руководителя прибегать к принуждению как методу управления людьми. *Принуждение* - попытка со стороны одного лица заставить другое совершить те или иные действия, выполнение которых явно воспрепятствует объекту принуждения оптимально удовлетворить свои интересы в рамках существующих условий, регулирующих отношения между обоими лицами.

16. Неправильно урегулированные трудовые отношения зачастую приводят руководителя к необходимости воздействия на людей в форме побуждения. *Побуждение* - попытка со стороны одного лица направить другое на совершение тех или иных действий, выполнение которых в конечном счете не позволяет объекту побуждения оптимально удовлетворить свои интересы в рамках существующих условий, регулирующих отношения между обоими лицами.

17. Принуждение и побуждение не имеют ничего общего с мотивацией. *Мотивация* - это создание таких регулирующих трудовых отношений условий, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Критериальные условия, регулирующие трудовые отношения (или рациональная модель), являются механизмом эффективной мотивации.

18. Для того чтобы люди поступали рационально по отношению друг к другу, необходимо отождествить их интересы. Отождествить интересы сторон - обеспечить взаимно однозначное соответствие между интересами сторон: выгодное для

одной стороны выгодно для другой; и наоборот, невыгодное для одной стороны невыгодно для другой.

19. Необходимость тождества интересов в сфере трудовых отношений определяет *мотивацию* как создание критериальных условий, которые позволяют обеспечить взаимно однозначное соответствие между конкретными интересами работника и предпринимателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.

20. Чтобы поведение работника стало рациональным, необходимо, чтобы качественно изменился образ его мыслей. Такое достижимо в рамках рациональной модели трудовых отношений

21. Критериальные регулирующие условия (они же рациональная модель), в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, фактически являются механизмом рационального использования человеческого интеллекта.

22. Отсутствие рациональной модели трудовых отношений приводит к негативному проявлению Закона оптимального поведения в сфере этих отношений. Негативное проявление Закона заключается в существовании таких управленческих проблем, как: низкая эффективность методов НОТ; текучесть кадров; влияние национальных менталитетов на стили управления; низкий уровень межличностной коммуникации; отсутствие заинтересованности работников во внедрении форм и методов коллективного управления.

23. Как объект управления, любой трудовой коллектив является носителем коллективного разума, представляющего собой совокупный разум всех членов коллектива. Нерациональное мышление каждого работника в отдельности, выражающееся в безразличном отношении его к выполнению производственных задач, неизбежно влечет за собой нерациональное "функционирование" всего коллективного разума в организации. Последний объективно озабочен не решением производственных задач, а соблюдением своих собственных интересов, т.е. совокупности всех личных интересов членов трудового коллектива.

24. Система управления, в которой гармонично учтены принципы централизации и децентрализации, является открыто-замкнутой. Главное свойство такой системы – ее интеллектуальность.

25. Задача по созданию открыто-замкнутой системы управления по своей значимости сродни задаче по созданию искусственного интеллекта.

26. Главное негативное проявление Закона оптимального поведения – объективное существование механистичной организации, управление которой основывается на замкнутой, т.е. жестко централизованной управленческой системе. Все попытки создать интеллектуальную организацию, управление которой базировалось бы на гибкой, открыто-замкнутой системе, будут подвержены “разрушительной силе” этого Закона, до тех пор пока трудовые отношения не будут строиться на основе рациональной модели.

Ибо нет ничего тайного, что не сделалось бы явным, ни сокровенного, что не сделалось бы известным и не обнаружилось бы

Евангелие от Луки 8:17

Часть IV.

НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Коль скоро суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, настало время придать этим условиям вполне конкретную "материальную" форму, представив их в виде той самой рациональной модели трудовых отношений, о которой мы уже неоднократно упоминали в предыдущих главах этой книги.

Природа заработной платы, связь ее с производительностью труда, увеличение темпов роста производительности, выявление конкретных интересов у предпринимателя и наемного работника и способ отождествления этих интересов, — все эти и многие другие вопросы послужат объектом нашего пристального внимания в настоящей части.

Вспомним, что для эффективного функционирования любой организации необходимо, чтобы было выполнено одно важнейшее условие — обеспечено наличие у каждого работника личной заинтересованности в самоотверженном труде и высоких его результатах. В качестве своеобразной точки отсчета сформулируем утверждение, истинность которого едва

ли кто-нибудь поставит под сомнение: *основная роль* в деле стимулирования труда, а значит – в четком и бесперебойном функционировании механизма мотивации, принадлежит заработной плате. В то же время высокий уровень внутренней эффективности организации есть прямое следствие высокого уровня производительности труда. Возможна ли однозначная связь одного с другим и необходимо ли обеспечить такую связь?

С ответа на этот вопрос мы и начнем последовательно, шаг за шагом конструировать рациональную модель трудовых отношений.

Глава 12.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Работник стоит оплаты за свой труд.

Новый Завет

- *Рост производительности труда*
- *Природа заработной платы*
- *Связь: заработная плата – производительность*

Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для стимулирования труда, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники научного управления стоят на том, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению стимулирования труда [76]. Тейлор указывал на то, что для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платой.

В чем причина столь противоречивых суждений о роли заработной платы в деле повышения производительности труда?

Да только в том, что до сих пор никому (за исключением Японии) не удалось добиться той самой однозначной связи.

Словно бы подтверждая правоту Тейлора, современные исследователи школы поведенческих наук установили, что при наличии определенных условий рост заработной платы стиму-

лирует повышение производительности труда... Люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы [76].

Вся полемика вокруг заработной платы обусловлена как раз отсутствием ее прямой связи с производительностью. И коль скоро проблема эта на протяжении всего столетия остается неразрешимой, то это говорит лишь о ее сложности, но никак не о том, насколько важную или неважную роль играет заработная плата в стимулировании труда.

Так, несмотря на то что компании ежегодно тратят миллионы долларов и огромное число рабочих часов для того, чтобы оценить размер "вклада" работников и рассчитать на его основе размер заработной платы, результаты таких оценок разочаровывают. И только 13% работников в американских компаниях уверены в том, что их доходы возрастут, если они будут работать более производительно [77].

Отсутствие четкой и однозначной связи между заработной платой и производительностью обусловлено двумя основными причинами: во-первых, динамикой самой производительности и, во-вторых, отсутствием знания о природе заработной платы.

1. Максимальные темпы роста производительности труда

Известно, что повышение эффективности организации обеспечивается за счет рационализации и интенсификации производственного процесса.

Известно также (вспомним взаимосвязь производительность труда → внутренняя эффективность), что именно тот или иной уровень совокупной производительности определяет соответствующий уровень внутренней эффективности организации.

Исходя из этого, мы можем констатировать, что повышение уровня совокупной производительности труда (независимо от темпов ее роста) также обеспечивается за счет рационализации и интенсификации. Под *рационализацией* совокупного труда следует понимать совершенствование как организации труда, так и орудий труда, под *интенсификацией* – увеличение степени напряженности (интенсивности) индивидуального труда вкупе с интенсивной эксплуатацией всех средств производства. В первом случае мы имеем дело с непрерывным процессом, практически не имеющим пределов; в случае с интенсификацией совокупного труда перед нами вполне очертимые границы: физические возможности человека, технические возможности оборудования.

Вспомним, что необходимым условием для повышения совокупной производительности труда является повышение ее индивидуальной составляющей. Повышение уровня организационно-технической составляющей производительности – достаточное условие в этом процессе. Решение одной из этих задач без решения другой никогда не даст максимального эффекта.

Таким образом, говоря о повышении максимальными темпами совокупной производительности за счет непрерывной рационализации и интенсификации совокупного труда, мы сконцентрируем свое внимание, учитывая приоритет человеческого фактора, на повышении максимальными темпами именно индивидуальной производительности работника за счет непрерывной рационализации его индивидуального труда с сохранением высокого уровня интенсивности этого труда.

Отсутствие действенных методов сохранения высокой степени интенсивности индивидуального труда в процессе совершенствования его организации и является камнем преткновения на пути к увеличению темпов роста производительности.

В качестве комментария приведем слова Тейлора: "Следует ясно отдавать себе отчет в том, что ни в коем случае от рабочего не может требоваться работа в таком темпе, который мог бы быть вреден для его здоровья".

Действительно, стоит руководителю, занятому проблемой низких темпов роста производительности, сконцентрировать свои усилия на чем-то одном – к примеру, заняться исключительно рационализацией труда работников, как тут же начинает падать интенсивность их труда. И наоборот, чрезмерное внимание только к повышению интенсивности приводит к полной остановке процесса рационализации труда. Ясно, что и в первом, и во втором случае темпы роста производительности труда на определенном этапе застынут на нулевой отметке.

О гибкости и мобильности производства остается только мечтать.

Только стабильно высокий уровень интенсивности труда в сочетании с непрерывным процессом его рационализации является залогом максимальных темпов роста производительности.

Итак, однозначная связь между заработной платой и производительностью труда будет обеспечена только в том случае, когда зарплата будет являться для работника действенным стимулом к непрерывной рационализации своего труда и одновременно действенным стимулом к поддержанию стабильно высокого уровня его интенсивности.

Как реализовать на практике это необходимое условие, без которого невозможно обеспечить повышение производительности труда максимальными темпами?

Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим вначале природу самой заработной платы.

* В современной литературе широко освещается приверженность японских компаний задаче постоянного совершенствования производственного процесса. С учетом сказанного выше можно констатировать, что именно стремление к постоянной рационализации в сочетании с высоким уровнем интенсивности труда в японских компаниях обеспечивает им повышение производительности максимальными темпами. А отсюда – и небывало высокий уровень эффективности японских компаний, и их небывалая конкурентоспособность.

2. Природа заработной платы

На сегодняшний день заработная плата (в дальнейшем – з/п) определяется как величина денежного вознаграждения, выплачиваемая наемному работнику за выполнение определенного задания, объема работ или исполнение служебных обязанностей в течение некоторого времени.

Опираясь на данное определение, невозможно до конца понять истинную сущность з/п, так как остается неясным источник возникновения многих проблем, связанных с ней. В частности, неясно, за счет чего периодически происходит такое явление, как превышение фактической величины з/п над реальной стоимостью рабочей силы. По-прежнему для многих является загадкой, почему темпы увеличения з/п опережают темпы роста производительности, несмотря на все усилия добиться обратного. А как изжить такое негативное явление при оплате труда, как "уровниловку"? Перечень подобных проблем можно было бы и продолжить.

Очевидно одно: отсутствует объективное знание о природе з/п. А там, где отсутствует знание, возникает благоприятная почва для субъективных суждений и оценок, неправильных подходов и низкоэффективных методов.

"Список форм вознаграждения, которые существуют в организациях, на удивление велик... - отмечалось в журнале деловых кругов "Sloan Management Review". - Однако большинство организаций не в состоянии управлять этими стимулами для обеспечения желаемых результатов. В итоге, система стимулирования остается одним из самых недоиспользуемых и неправильно применяемых управленческих рычагов для направления человеческой деятельности" [78].

Не случайно еще в начале 80-х годов в ходе очередных слушаний в Конгрессе США указывалось на "необходимость развития новой структуры вознаграждения..." [79].

Несмотря на то что большинство руководителей начинают понимать, что используемые в организациях системы оплаты труда нуждаются в корректировке, перед ними встает множе-

ство вопросов, на которые нет четких ответов: каким образом усовершенствовать оплату труда? какую методику использовать? какой критерий выбрать в качестве главного – прибыль, производительность или оба? [80].

Двойственная природа заработной платы

С одной стороны, организация не может привлечь и удержать специалиста, если она выплачивает ему вознаграждение по ставке, заведомо более низкой, чем реальная стоимость его рабочей силы.

С другой стороны, организация, выплачивая работнику по определенной схеме з/п, стремится тем самым стимулировать его к достижению определенных результатов.

Нетрудно увидеть, что з/п фактически призвана выполнять две основные функции:

- оценивать стоимость рабочей силы;
- оценивать результаты труда.

Сформулируем теперь истинное определение заработной платы: *заработная плата – величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, которая призвана одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.*

Иными словами, *заработная плата – это мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.*

Мы приходим к выводу о том, что и здесь сложность всех существующих в области материального стимулирования проблем обусловлена не чем иным, как двойственной природой з/п.

Степень соответствия з/п реальному трудовому вкладу можно для наглядности представить следующей формулой:

$$Z_r = Z_c \times Z_p, \quad (IV)$$

где Z_r - степень соответствия з/п трудовому вкладу;

Z_c - степень соответствия з/п стоимости рабочей силы;

Z_p - степень соответствия з/п результатам труда.

Примем за максимально возможную степень соответствия заработной платы трудовому вкладу (стоимости рабочей силы в композиции с результатами труда) норму, равную 1, т.е.

$$Z_{r\max} = Z_{c\max} \times Z_{p\max} \quad (1 = 1 \times 1).$$

Легко видеть, что только в этом случае величина з/п будет в полной мере отражать размер трудового вклада работника. И только в этом случае можно будет говорить об однозначной связи з/п с производительностью труда, а значит - признать з/п действенным стимулом к постоянной рационализации труда и поддержанию высокого уровня его интенсивности.

Рассмотрим характерный пример, когда нет данного соответствия.

Если принять, что $Z_c = 0,8$; т.е. величина фактической з/п, выплаченной конкретному работнику, ниже реальной стоимости его рабочей силы на 20%, то даже при максимальной степени соответствия з/п результатам труда работника ($Z_p = 1$ согласно используемой в организации системы оплаты) величина фактической з/п составит только 80% от размеров его реального трудового вклада ($0,8 = 0,8 \times 1$).

Разумеется, такое положение дел ведет к ущемлению интересов работника (отдавая больше, он получает взамен меньше), а потому на повестке дня в очередной раз возникает проблема текучести кадров - высококвалифицированный работник начинает подумывать об уходе из организации. Фактически, зарплата в этом случае начинает играть роль дестимулирующего фактора.

Этот пример характерен тем, что здесь в полной мере задействован только один компонент з/п - вознаграждение выступает как мера результативности труда, но не выступает как мера стоимости рабочей силы.

Предвосхищая наглядную демонстрацию однозначной связи з/п с производительностью, покажем вначале противоречивость существующих форм оплаты труда на примере наиболее распространенных - повременной и сдельной оплаты. Любой руководитель знает плюсы и минусы каждой из этих форм. Мы проанализируем их с точки зрения двойственной природы з/п, более того, сразу же заметим, что само по себе наличие этих двух основных форм оплаты труда как раз и свидетельствует о ее двойственной природе.

А. Повременная оплата

Наиболее часто используемый в практике вид повременной оплаты - это тарифная или окладная система.

В данном случае величина з/п определяется априори - каждой должности в структуре организации изначально соответствует определенный тариф/оклад, величина которого рассчитывается на основе данных, полученных в результате статистического анализа средних величин тарифов и окладов соответствующих должностей (с учетом квалификации работников), в сходных по профилю организационных структурах. Вероятность того, что подобным образом рассчитанная величина оклада будет в полной мере соответствовать стоимости рабочей силы вновь принятого специалиста, чрезвычайно мала. Но допустим идеальный случай - величина предусмотренного оклада при приеме на работу специалиста полностью соответствует начальной стоимости его рабочей силы: $Z_c = 1$.

Стабильный оклад (тариф) и конкретные результаты труда - вещи несовместимые, так как величина оклада не зависит от будущих результатов труда. Оклад фактически является только мерой стоимости рабочей силы, он не выполняет в

полной мере функцию з/п. Отсюда и степень соответствия з/п результатам труда всегда остается минимальной.

Тем не менее, даже при чисто окладной системе оплаты можно говорить о наличии той или иной степени соответствия з/п результатам труда. Ведь в рамках каких бы то ни было условий, регулирующих трудовые отношения, любой работник, не приносящий реальной пользы организации, просто-напросто будет уволен (стимул к труду - страх увольнения). А поэтому примем условно степень соответствия з/п результатам труда равной 0,5 ($Z_p = 0,5$). Отсюда степень соответствия з/п общему трудовому вкладу согласно формуле (IV) составляет:

$$Z_r = 1 \times 0,5 = 0,5.$$

Что означает полученный результат?

Размер оклада, изначально полностью соответствовавшего стоимости рабочей силы конкретного специалиста (без учета будущих результатов), с учетом этих результатов лишь наполовину оправдывает средства, израсходованные на выплату з/п этому специалисту.

Налицо факт превышения з/п над реальной стоимостью рабочей силы, которая, как мы видим, уменьшается фактически в два раза; и для полного соответствия з/п общему трудовому вкладу специалиста размер оклада следовало бы уменьшить также вдвое. Иными словами, превышение з/п над реальной стоимостью рабочей силы носит в данном случае скрытый, завуалированный характер.

Учитывая негибкую специфику окладной системы оплаты, можно сказать, что оперативно реагировать на изменение стоимости рабочей силы при этом практически невозможно - смысл, изначально заложенный в существующей форме повременной оплаты, заключается в относительной стабильности окладов и тарифных ставок.

Стабильность окладов и тарифов имеет и свою обратную сторону: более высокие результаты труда, увеличившийся трудовой стаж, накопленный опыт, квалификация, а следова-

тельно, и увеличившаяся стоимость рабочей силы также остаются "вне поля зрения" голой окладной системы (должностных окладов).

Любой работник рано или поздно начинает чувствовать, что размер его общего трудового вклада оценивается неадекватно, и поэтому по прошествии некоторого времени, убедившись, что большие либо меньшие его усилия имеют всегда одно и то же последствие, а именно - стабильный оклад, работник невольно (неосознанно стремясь к получению наибольшей для себя выгоды) сокращает свои усилия до минимума, который позволяет ему разве что не быть уволенным из организации. Для работника это оптимально (Закон оптимального поведения).

Система премирования как дополнение к окладной системе

Для эффективного управления организацией прежде всего необходимо, чтобы работники трудились с максимальной отдачей. Но увы, чисто окладная или тарифная система, как мы убедились, не в состоянии это обеспечить. И более того, она оказывает активное дестимулирующее воздействие на работников. Именно по этой причине возникли всевозможные системы премирования, назначение которых - создать для работников дополнительные стимулы к высокопроизводительному труду, и которые породили так называемые окладно-премиальные системы оплаты.

В настоящее время премию принято считать переменной частью общей з/п, в то время как оклад (тариф) - фиксированная или постоянная ее часть.

Премия как переменная часть з/п имеет ту же двойственную природу, что и сама з/п:

$$П_т = П_с \times П_р,$$

где $П_т$ - степень соответствия премии трудовому вкладу;

Π_c - степень соответствия премии стоимости рабочей силы;

Π_p - степень соответствия премии результатам труда.

Размер премии, как правило, привязан к размеру оклада, находясь с ним в некотором процентном соотношении. А потому премия не призвана адекватно отражать стоимость рабочей силы (как правило, $\Pi_c < 1$). Ее главная функция состоит только в стимулировании работника к повышению результативности своего труда ($\Pi_p \rightarrow 1$).

Мы уже показали, что в рамках голой окладной системы степень соответствия з/п общему трудовому вкладу в итоге оказывается значительно меньше максимальной, т.е. $Z_t < 1$.

Скрытый смысл окладно-премиальной системы заключается в следующем:

если $Z_t = (Z_c \times Z_p) < 1$ (при голом окладе), то степень соответствия з/п общему трудовому вкладу (Z_t') при окладно-премиальной системе повышается: $Z_t' = Z_t + \Pi_p$, т.е. принципиальное назначение премии - устранить погрешность при оценке трудового вклада, возникающую в рамках чисто окладной системы.

Очевидно, что для получения максимально высокой степени соответствия общей з/п трудовому вкладу ($Z_t' = 1$ в рамках окладно-премиальной системы) необходимо, чтобы выполнялось следующее условие:

$$Z_t' = Z_t + \Pi_c = 1.$$

Тем самым мы получили бы максимальную степень соответствия з/п общему трудовому вкладу в рамках окладно-премиальной системы.

Возможно ли такое?

Разумеется, нет, так как расходы на выплату з/п в этом случае неоправданно увеличиваются (за счет премиальных доплат) и начинают превышать реальную стоимость рабочей силы, сводя на нет всякий смысл каких бы то ни было попыток достигнуть соответствия.

Окладно-премиальная система оплаты изначально несет в себе объективную необходимость неоправданного увеличения

расходов на выплату з/п. Прямое следствие этого – рост себестоимости продукции, что, в свою очередь, вынуждает организации ограничивать размеры премиальных выплат. Тем самым ослабевает стимулирующее воздействие премии, и она перестает в полной мере выполнять свою функцию.

Фактически, Z_1 по-прежнему остается меньше 1, а значит, неадекватная оценка трудового вклада все также на повестке дня и все также оказывает дестимулирующее воздействие на работников.

Можно констатировать, что все существующие окладные и окладно-премиальные системы как виды повременной оплаты в корне противоречат природе з/п, призванной адекватно оценивать размер трудового вклада.

Противоречивость существующих форм повременной оплаты труда еще более наглядно раскрывается в их связи с рационализацией и интенсификацией труда.

Стабильный оклад (тариф) и производительность

Выше мы уже говорили о том, при каком условии может быть обеспечена однозначная связь з/п с производительностью. Перефразируя сформулированное нами условие, мы можем утверждать, что истинное назначение з/п состоит в том, чтобы она, отражая реальную стоимость рабочей силы *и одновременно* конкретные результаты труда, являлась бы тем самым для работника действенным стимулом к непрерывной рационализации своего труда *и одновременно* действенным стимулом к поддержанию стабильно высокого уровня его интенсивности. Одно без другого невозможно.

1. Способствует ли рационализации окладная система оплаты?

Сама стабильность оклада является для работника гарантией того, что процесс рационализации никоим образом не приведет к ущемлению его интересов. В самом деле, более совершенная организация труда либо некоторое усовершенствование орудий труда, которые будут способствовать работ-

нику в выполнении производственных заданий и не будут отрицательно сказываться на величине его з/п, - такие усовершенствования не встретят противодействия со стороны работника, но не встретят и его энтузиазма (в силу того, что и положительно не скажутся на размере его з/п). Следовательно, окладная система оплаты, являющаяся только мерой стоимости рабочей силы, в целом не противоречит рационализации (хотя и не способствует ей в силу стабильности окладов). Выразим это условно следующим образом:

$$(M_c) \text{ "+" } (P),$$

где M_c - оклад (тариф) как мера стоимости рабочей силы;

P - рационализация.

2. *Способствует ли интенсификации окладная система оплаты?*

Из рассмотренных нами примеров с окладной системой явствует очевидное "нет". Можно сказать, что стабильность оклада фактически "стимулирует" работника к значительному снижению уровня интенсивности труда, тем самым окладная система противоречит самому процессу интенсификации. Условно представим это как:

$$(M_c) \text{ "-" } (И),$$

где И - высокий уровень интенсивности.

Напрашивается очевидный вывод: з/п, выплачиваемая по окладной системе, в общем и целом не соответствует истинному назначению з/п, а значит - сама окладная система фактически сдерживает рост производительности.

3. *Что происходит в случае с окладно-премиальной системой оплаты?*

Безусловно, премиальные выплаты в целях устранения противоречия $(M_c) \text{ "-" } (И)$ позволяют до некоторой степени повысить уровень интенсивности труда работников, что, в свою очередь, положительно сказывается на их индивидуальной производительности с точки зрения количественных ре-

зультатов. Экономический же эффект от произведенных премиальных выплат в целом практически не повышается. Дополнительные выплаты непосредственно сказываются на росте себестоимости продукции. Что касается факторной производительности как меры общей эффективности (вспомним двойственную природу последней), то она также остается неизменной. Следовательно, все усилия повысить индивидуальную производительность труда в рамках окладно-премиальной системы сводятся на нет неоправданным увеличением количества средств на оплату труда.

Помимо этого з/п в рамках окладно-премиальной системы оплаты не способна стать для работника действенным стимулом к увеличению темпов роста производительности труда. Ведь стабильный оклад (тариф) отнюдь не стимулирует работника к постоянной рационализации своего труда. Эту функцию приходится возлагать на премию, что автоматически приводит к ослаблению ее стимулирующего воздействия на работника в деле интенсификации труда.

Именно эти два негативных явления и свидетельствуют о противоречивости окладно-премиальной системы оплаты.

Заметим в этой связи, что существующая тенденция к уменьшению фиксированной и увеличению переменной доли в общей з/п является не чем иным, как неосознанной попыткой избежать дестимулирующего воздействия стабильного оклада (тарифа), о котором мы говорили выше. Нет смысла в стремлении вычислить оптимальную пропорцию между обеими частями з/п. До тех пор пока существует стабильный оклад (тариф), он будет оставаться исключительно дестимулирующим фактором.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. В целях экономии места и времени читателей мы не рассматривали все многообразие вариантов повременной оплаты. Для любого из них характерно наличие двух основных компонентов – относительно стабильный оклад (тариф) как фиксированная часть з/п и премия как переменная ее часть. Значит, и все основные недостатки чисто окладной, а также окладно-премиальной систем характерны для любой другой разновидности повременной оплаты.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Негибкость чисто окладной системы оплаты вынуждает многих руководителей в целях поощрения работников переводить последних на более высокие должности, которым соответствуют более высокие оклады. Чаще всего это приводит к появлению такого негативного явления, как некомпетентность персонала и несоответствие некоторых работников занимаемым ими должностям.

Б. Сдельная оплата

При сдельной форме оплаты труда заработная плата работнику начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по определенным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (нормы времени).

В отличие от повременной сдельная форма оплаты изначально направлена на стимулирование работника к достижению определенных количественных результатов, а значит, является некоторой мерой результативности труда.

Казалось бы, для сдельной оплаты можно принять: всегда $Z_p \rightarrow 1$ (степень соответствия з/п результатам труда близка к максимальной).

Но вот характерная ситуация: работник высокой квалификации отказывается выполнять работу, разряд которой заведомо ниже уровня его квалификации. Ведь расценки за эту работу рассчитываются исходя из более низкой тарифной ставки, и изначально не соответствуют стоимости его рабочей силы. Возникает необходимость дополнительных согласований (в частности, доплат высококвалифицированным работникам за выполнение ими работ с низкими расценками), а тем самым страдают гибкость и мобильность производства.

Таким образом, вероятность неадекватной оценки стоимости рабочей силы при сдельной оплате чрезвычайно велика. Поэтому примем, что $Z_c < 1$. А отсюда $Z_r = (Z_c \times Z_p) < 1$.

Суть сдельной формы оплаты и не состоит в том, чтобы производилась адекватная оценка стоимости рабочей силы конкретного работника. Разумеется, работника это ни в коей мере не устраивает, и он начинает неосознанно стремиться к компенсации стоимости своей рабочей силы увеличением количественных результатов труда, зачастую нарушая при этом технологию производства.

Вакуум, возникающий из-за несоответствия з/п стоимости рабочей силы, при сдельной форме оплаты заполняется браком, что приводит, как ни странно, к относительному соответствию з/п общему трудовому вкладу. Отсюда следует, что брак при сдельной форме оплаты труда - объективная закономерность.

Но если начинает страдать качество, то понижается и степень соответствия з/п результатам труда, т.е. фактически $Z_p < 1$, что в общем приводит к резкому понижению степени соответствия з/п общему трудовому вкладу:

$$Z_T = Z_c \times Z_p \ll 1.$$

Данное соотношение ясно свидетельствует о том, что з/п в рамках сдельной формы оплаты, как и при окладно-премиальной системе, также не выполняет в полной мере основную функцию з/п в деле стимулирования труда.

Доказательством истинности полученного соотношения служит иллюстрация влияния з/п при сдельной форме оплаты на темпы роста производительности.

Сдельная оплата и производительность

Коль скоро при сдельной форме оплаты оперируют с расценками, то любой работник при такой форме оплаты заинтересован в интенсификации своего труда:

(M_p) "+" (И) (з/п при сдельной форме оплаты как мера результативности не противоречит процессу интенсификации).

Теперь определим, каким образом з/п как мера результативности труда при данной форме оплаты соотносится с рационализацией.

Очевидно, что сам факт существования стабильных расценок на те или иные виды работ находится в противоречии с необходимостью постоянного совершенствования соответствующих рабочих операций. Усовершенствование некоторой операции либо приемов ее выполнения неизбежно приводит к необходимости снижать расценку за выполнение данной операции, иначе получение экономического эффекта от такой локальной рационализации станет невозможным. В этом случае любой работник сочтет урезание расценки, отражающей до некоторой степени стоимость его рабочей силы, как неоправданное понижение его з/п, а увеличение нормы выработки - как попытку администрации решить проблему производительности за его счет.

Протестуя в скрытой либо явной форме против урезания расценок, работники тем самым начинают препятствовать процессу рационализации. Значит, можно смело утверждать, что

$$(M_p) \text{ "}_-\text{" } (P),$$

т.е. при сдельной форме оплаты з/п как мера результативности труда препятствуют рационализации.

Напрашивается один-единственный вывод, а именно: сдельная форма оплаты труда оказывает на работников активное дестимулирующее воздействие, и все попытки руководства организации достичь максимальных темпов роста производительности труда при данной системе оплаты наталкиваются на нежелание работников изменить статус-кво - существующие расценки и нормы выработки.

В этой связи вспомним еще раз методы НОТ, которые прежде всего направлены на рационализацию производственного процесса в целом, а значит - и на рационализацию индивидуального труда работников.

Тот факт, что сдельная форма оплаты изначально противоречит рационализации труда, на которую, собственно, и направлены методы НОТ, послужил причиной возникновения тенденции к чрезмерному дроблению рабочих операций и чрезмерной специализации в ущерб групповой работе, что является отнюдь не "виной" самих методов НОТ, но следствием существовавшей сдельной формы оплаты труда.

Раньше при поточном производстве, когда не требовалось быстрых его преобразований, сдельная форма оплаты труда давала определенный положительный результат. Но обострившаяся с течением времени конкуренция привела к необходимости создания более гибких производств, предполагающих непрерывное совершенствование как организации труда, так и его орудий. Произошло "столкновение" между новыми производственными требованиями и устаревшей по сути своей сдельной формой оплаты труда.

В условиях интенсивного ведения хозяйства сдельная форма оплаты выступает в большей степени негативным фактором, влияющим на производительность, чем различные варианты повременной. Последние, как мы убедились, не противоречат непрерывному процессу рационализации труда. И с учетом того, что возможность практически неограниченного роста производительности труда обеспечивается за счет непрерывной и бесконечной рационализации, в то время как интенсификация труда всегда ограничена до определенных пределов, — с учетом этого повсеместно стали отказываться от архаичной "сдельщины" и переходить к повременно-премиальным формам оплаты труда. Не иначе, как из двух "зол" было выбрано меньшее.

Не случайно родоначальник школы научного управления Ф. Тейлор, ратуя за повсеместное внедрение методов НОТ, при этом категорически отвергал сдельную форму оплаты, считая ее несовместимой с понятием "рационализация труда". Предложенная им взамен повременно-премиальная форма оплаты, недостатки которой рассмотрены нами выше, свидетельствует только об одном — отсутствии со времен Тейлора и по сей день действительно эффективной системы оплаты тру-

да, которая бы не противоречила рационализации и интенсификации труда. Мечте Тейлора об однозначной связи з/п (в рамках эффективной системы оплаты) с производительностью суждено было осуществиться пока только в Японии.

ПРИМЕЧАНИЕ. В настоящее время сдельная форма оплаты все более отодвигается на задний план из-за своей чрезмерно выраженной дестимулирующей направленности, своей неспособности явиться для работников действенным мотивом, побуждающим их к непрерывному совершенствованию своего труда. А поэтому нам представляется излишним заострять свое внимание, а также внимание читателя на всевозможных разновидностях сдельной формы оплаты. Сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, аккордно-сдельная формы оплаты труда имеют в своей основе одно общее свойство – оценивать размер трудового вклада однобоко, т.е. путем установления жестких и относительно стабильных расценок. К чему это в конечном счете приводит, мы убедились.

Итак, раскрыв природу з/п, а также показав недостатки основных форм оплаты труда, мы приходим к следующему неутешительному для многих выводу.

Администрации современных компаний ратуют за повышение максимальными темпами производительности труда и его качества и прилагают массу усилий, чтобы, наконец, сдвинуть разрешение столь насущной проблемы с мертвой точки; они закупают современные технологии и оборудование, расходуют огромные средства на переобучение персонала, организуют кружки качества и другие формы коллективного участия работников в совершенствовании производственного процесса... Но все эти и им подобные мероприятия наталкиваются на существующую практически повсеместно мощную систему дестимулирования или, если

Подробнее об этом далее по тексту.

удовно, систему дезориентации работников, основу которой составляют используемые в современных компаниях несовершенные виды и формы оплаты труда. Именно здесь кроется источник глубокого недовольства работников, их абсентизма, отчужденности и недоверия к администрации.

Невозможно добиться эффективного управления людьми, от которых в первую голову зависит повышение максимальными темпами производительности, пока существует противоречие между ярко выраженной динамичностью производственного процесса и современными формами оплаты труда, лишенными всякой динамики.

Основатель центра производительности в США Дж. Грейсон и К.О'Делл подчеркивали: "Совершенно ясно, что сегодня для стимулирования к повышению эффективности и производительности необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию" [81].

3. Однозначная связь заработная плата – производительность

Наконец, настало время продемонстрировать суть эффективной формы оплаты труда, своего рода эталона з/п, которая соответствовала бы в полной мере ее истинной природе и являлась бы для всех без исключения работников действенным стимулом к непрерывной рационализации труда и одновременно действенным стимулом к поддержанию ими высокого уровня интенсивности труда, – в целом обеспечивала бы реальную возможность повышения максимальными темпами производительности. Именно об этом мечтал Фредерик Уинслоу Тейлор.

Итак, выведенные нами соотношения повременной (как меры стоимости M_c) и сдельной (как меры результативности M_p) форм оплаты с рационализацией (P) и интенсификацией (И) выглядят следующим образом:

для меры стоимости: (И) "-" (M_c) "+" (P);

для меры результативности: (И) "+" (M_p) "-" (P).

Очевидно, что для достижения однозначной связи з/п с производительностью необходимо добиться того, чтобы

- мера стоимости рабочей силы не противоречила интенсификации;
- мера результативности не противоречила рационализации.

Таким образом, суть эффективной з/п при соотношении ее с обоими факторами увеличения темпов роста производительности можно было бы выразить как:

$$\begin{aligned} & (M_c) \text{ "+" (И)} \\ & (M_p) \text{ "+" (P)} \\ & \text{или в общем виде} \\ & (M_t) \text{ "+" (П),} \end{aligned}$$

где M_t - мера труда (трудового вклада);

П - производительность труда.

Иными словами, заработная плата, стимулируя работника к высокоинтенсивному труду, должна при этом в полной мере отражать стоимость его рабочей силы. В то же время, стимулируя работника к постоянной рационализации труда, она должна при этом в полной мере отражать результативность его труда.

Но если стоимость рабочей силы выражается через величину тарифа, то результативность труда обязательно должна оцениваться с учетом этой величины.

Следовательно, суть эффективной системы оплаты заключается в наличии двух взаимосвязанных подсистем:

- а) гибкой тарифной системы;
- б) некоторой результирующей системы (с учетом величины тарифа).

Нетрудно увидеть, что построенная по такому принципу система оплаты труда объективно отражает двойственную природу заработной платы.

Назначение тарифной системы в этом случае заключается в стимулировании работника к интенсивному труду, при котором адекватно будет оцениваться стоимость его рабочей силы. Назначение результирующей системы – стимулировать работника к непрерывной рационализации и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда.

В общем случае, назначение эффективной системы оплаты состоит в стимулировании работника к повышению максимальными темпами производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада.

⁷ Подробно о результирующей системе см. в гл. 14.

Глава 13.

ОТОЖДЕСТВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ.
НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ

Любое разделившееся царство обречено на гибель, и каждый город или дом, в котором нет единства, не устоит.

Евангелие от Матфея 12:25

- *Интересы работника и предпринимателя*
- *Полное отождествление интересов*
- *Унификация регулирующих условий*
- *Научная мотивация*

На сегодняшний день проблема отождествления интересов является одной из ключевых в деле построения эффективной организации. Однако, ее "почтенный возраст" (в течение более 150 лет предпринимаются безрезультатные попытки разрешения данной проблемы) говорит об отсутствии сколько-нибудь действенных средств и методов ее разрешения.

Что только ни предпринимало человечество в разные времена, дабы обеспечить тождество интересов наемных работников и предпринимателей в сфере трудовых отношений и тем самым устранить противоречие между этими интересами.

Создавались коммуны, воспринимавшиеся многими как залог того, что противоречия между интересами членов коммун будут устранены при этом сами собой. Но ожидаемые от их функционирования высокие результаты так и оставались прекрасной и недостижимой мечтой.

Предпринимались и предпринимаются попытки создания рабочей собственности. При этом принято считать, что если работники станут собственниками, им будут присущи интересы предпринимателя, а тогда и самоотверженный труд станет для них насущной потребностью. Однако, и в этом случае получаемые результаты оставляют желать лучшего: рабочая собственность чужда риску, неэффективна и разрушает компании, поскольку почти всегда ведет к неадекватному строению капитала; неправильным вложениям в исследования и развитие; отстаиванию непроизводительных процессов, изношенных заводов, устаревших рабочих мест и трудовых правил [82]. Несмотря на столь плачевный и "седой" опыт, концепция рабочей собственности по-прежнему актуальна.

Опять же в целях достижения тождества интересов персонала и предпринимателя многие руководители стремятся удовлетворить жизненные потребности работников, для того чтобы ничто не отвлекало последних от работы, и у них оставалась бы только одна потребность - трудиться. Но и этот путь тупиковый - удовлетворение одних жизненно важных потребностей тотчас приводит к возникновению других, не менее важных и насущных, которые вновь начинают отвлекать работников от выполнения своих производственных обязанностей.

Все приведенные нами примеры характеризует одна и та же особенность, а именно - попытка разрешить проблему отождествления интересов методом проб и ошибок, без четкого знания о природе самих интересов.

Трудовые отношения представляют собой вполне определенную ситуацию (назовем ее макроситуацией). Субъектами трудовых отношений - участниками макроситуации - являются вполне определенные лица: предприниматель - с одной стороны, наемный работник, который должен выполнять задачи, поставленные перед ним предпринимателем, - с другой стороны. Что их связывает в трудовых отношениях? Только условия, регулирующие эти отношения, и ничего более. Именно наличие определенной стабильной макроситуации, а значит, и наличие определенных стабильных интересов у ее

участников, свидетельствует о том, что проблема отождествления интересов принципиально разрешима.

С другой стороны, раскрытая в предыдущей главе природа з/п и связь ее компонентов с рационализацией и интенсификацией – двумя факторами роста производительности – позволяет нам обоснованно подойти к формулированию конкретных интересов работника и предпринимателя и тем самым приступить к наполнению рациональной модели трудовых отношений ее конкретным содержанием.

1. Интересы работника и интересы предпринимателя

Интересы работника

Мера стоимости рабочей силы (M_c) и мера результативности труда (M_p) отнюдь не являются абстрактными величинами.

Фактически, существование этих двух мер обусловлено наличием двух конкретных интересов у наемного работника.

Очевидно, что стоимость рабочей силы конкретного работника всегда зависит от уровня образования, квалификации, характера труда, трудового стажа и т.п. – в общем, от всего, что характеризует его как специалиста. Следовательно, и заинтересованность работника в адекватной оценке стоимости своей рабочей силы есть проявление его интереса как специалиста:

M_c связана с интересом работника как специалиста.

С другой стороны, в конкретных результатах труда работника всегда присутствуют затраченные им определенные усилия, которые характеризуют его как исполнителя в рамках организации. Следовательно, и его заинтересованность в адекватной оценке результатов своего труда есть проявление его интереса как исполнителя:

M_p связана с интересом работника как исполнителя.

Напрашивается важный вывод о том, что ситуация "специалист" и ситуация "исполнитель" предполагают наличие

одних и тех же интересов, связанных с получением наибольшей выгоды для себя, у всех, кто находится в этих ситуациях, т.е. у каждого работника в организации, независимо от свойств его личности.

Данный вывод позволяет нам четко и однозначно сформулировать два конкретных интереса, которые присущи любому работнику при трудовых отношениях.

Для этого вспомним положения Теории интересов и условно обозначим интерес работника как специалиста " B_1 ", интерес его как исполнителя " B_2 ".

Интерес B_1 :

- каждый работник как специалист заинтересован в том, чтобы з/п соответствовала стоимости его рабочей силы (по крайней мере, была не ниже этой стоимости) и соответствовала его квалификации и должности в организации (выгода в материальном плане);
- каждый работник как специалист заинтересован в профессиональной карьере и признании, а значит – в повышении своего социального статуса в организации независимо от занимаемой им должности в соответствии с его общим трудовым вкладом (выгода в моральном плане).

Интерес B_2 :

- каждый работник как исполнитель заинтересован в том, чтобы з/п в полной мере отражала результаты его труда (выгода в материальном плане);
- каждый работник как исполнитель заинтересован в справедливой оценке как своего трудового вклада, так и трудового вклада коллег по работе, – такой оценке, которая исключала бы элемент дискриминации по отношению к нему (выгода в моральном плане).

Интересы предпринимателя

Повышение максимальными темпами производительности труда – насущная необходимость для любой организации в целях достижения ею успеха. Но, как известно, олицетворением организации является предприниматель. Поэтому существующая зависимость темпов роста производительности от рационализации и интенсификации труда является объективной причиной существования у предпринимателя двух конкретных интересов в сфере трудовых отношений.

С одной стороны, предприниматель заинтересован в том, чтобы все нанятые им работники интенсивно трудились, реализуя в полной мере заложенный в них потенциал и стремились к высоким результатам труда (высокая интенсивность труда в этом смысле подразумевает помимо напряженности труда еще и всестороннее раскрытие творческого и производственного потенциала работников).

С другой стороны, стремясь к постоянному совершенствованию как организации труда, так и средств производства, предприниматель заинтересован в том, чтобы работники всецело содействовали ему в его рационализаторских начинаниях.

В первом случае предприниматель выступает как работодатель, во втором – как менеджер (руководитель). С точки зрения Теории интересов, ситуация “работодатель” и ситуация “менеджер” предполагают у всех без исключения участников этих ситуаций наличие одних и тех же интересов. При этом не играет роли, какова отраслевая принадлежность организации или ее специализация. Промышленное предприятие того или иного профиля, банк, торговое учреждение, – все эти структуры характеризуются наличием одной и той же макроситуации “трудовые отношения”.

Итак, *необходимость интенсификации наемного труда влияет на формирование у предпринимателя интереса работодателя; необходимость рационализации труда влияет на*

формирование у предпринимателя интереса руководителя (менеджера).

Рассматривая интересы предпринимателя, мы не можем обойти стороной связь этих интересов с заработной платой.

Не кто иной, как предприниматель выплачивает работникам заработную плату, стремясь при этом естественным образом к минимизации расходов на ее выплату – к наибольшей выгоде для себя.

А отсюда:

- каждый предприниматель как работодатель заинтересован в том, чтобы выплачивать работнику з/п, не превышающую реальной стоимости рабочей силы последнего и соответствующую сложности выполняемых тем производственных функций;
- каждый предприниматель как менеджер заинтересован в том, чтобы работник в обмен на выплачиваемую ему з/п строго соблюдал трудовую, производственную и технологическую дисциплину.

Обозначим конкретный интерес предпринимателя как работодателя "А₁", его конкретный интерес как менеджера "А₂" и сформулируем оба этих интереса с учетом всего того, что характеризует предпринимателя как субъекта трудовых отношений.

Интерес А₁.

Для успешного выполнения задач и достижения целей организации предприниматель как работодатель заинтересован в том, чтобы все работники в организации были лояльны по отношению к своим руководителям, обладали высоким профессионально-квалификационным уровнем, полностью реализовывали свой потенциал специалистов и стремились к высоким результатам труда, и чтобы при этом выплачиваемая им з/п не превышала реальной стоимости их рабочей силы, а также соответствовала сложности выполняемых ими производственных функций.

Интерес A_2 .

При осуществлении оперативного управления персоналом предприниматель как менеджер заинтересован в том, чтобы все работники в организации являлись дисциплинированными и ответственными исполнителями своих производственных обязанностей и выданных им производственных заданий, чтобы они строго и неукоснительно выполняли все приказы и распоряжения руководителей, и чтобы при этом в обмен на выплачиваемую им з/п они строго соблюдали трудовую, производственную и технологическую дисциплину.

В этом месте сделаем одно важное замечание, которое поможет нам впоследствии понять суть основного противоречия между этими интересами:

Интересы предпринимателя A_1 и A_2 являются по сути своей *производственными*, и именно в них скрываются требования к самой модели поведения работника, в то время как интересы работника B_1 и B_2 остаются сугубо *личными*, а значит, изначально не соответствуют требуемой модели поведения.

Взаимно однозначное соответствие интересов работника с интересами предпринимателя

Анализ конкретных интересов работника и предпринимателя позволяет сделать важный вывод: интересы одного и другого являются по сути совершенно разными, но их объединяет одно общее - *непосредственное отношение этих интересов к з/п*.

Наличие этого общего в интересах работника и предпринимателя служит еще одним доказательством того, что проблема отождествления этих интересов принципиально разрешима, и значит, можно добиться их взаимно однозначного соответствия.

Приведем ранее полученные нами соотношения.

I. Заработная плата - интересы работника

(мера стоимости) $M_c - B_1$ (интерес специалиста);

(мера результативности) $M_p - B_2$ (интерес исполнителя).

II. Рост производительности труда - интересы предпринимателя

(интенсификация) $I - A_1$ (интерес работодателя);

(рационализация) $P - A_2$ (интерес менеджера).

III. Заработная плата - производительность труда

Для их однозначной связи необходимо, чтобы

(мера стоимости) M_c "+" I (интенсификация);

(мера результативности) M_p "+" P (рационализация).

Нетрудно увидеть, что для достижения взаимно однозначного соответствия интересов работника с интересами предпринимателя необходимо, чтобы не противоречили: интерес работника как специалиста - интересу предпринимателя как работодателя, а интерес работника как исполнителя - интересу предпринимателя как менеджера, т.е.

$$B_1 \text{ "+" } A_1$$

$$B_2 \text{ "+" } A_2.$$

Соответствие интересов $B_1 - A_1$ и $B_2 - A_2$ обеспечивается на основе эффективной системы оплаты труда, состоящей из гибких тарифной и результирующей подсистем.

В этом случае будет выполняться принцип: выгодное (невыгодное) для одной стороны выгодно (невыгодно) для другой.

Заметим, что при таком положении дел говорить об ущемлении либо неприятии предпринимателем интересов работника ни в коем случае не следует, ведь любой работник, "идя навстречу" предпринимателю, т.е. сообразуя свои поступки с

учетом интересов предпринимателя, взамен будет получать именно то, что ему нужно.

Но достаточно ли для полного отождествления интересов учесть лишь сформулированные нами два личных интереса работника и два производственных – предпринимателя? Мы рассмотрели интересы работника в отрыве от того важного обстоятельства, что он как специалист и исполнитель является еще и одним из членов организации (трудового коллектива).

С другой стороны, предприниматель, заинтересованный в успехе и процветании организации, что означает для него получение большей прибыли, выступает в этом случае как собственник организации.

2. Полное отождествление интересов. Гарантия занятости

В чем причина столь негативного в сфере трудовых отношений явления, как отчужденность? Почему, с одной стороны, наемные работники, являясь членами организации, часто не проявляют в должной мере участия в ее судьбе, и почему, с другой стороны, предприниматель как хозяин организации, ее собственник не испытывает чувства личной принадлежности к судьбам наемных работников? В каком месте "дает сбой" философия общей судьбы?

Попробуем разобраться в этих вопросах. Проблема отчужденности, как мы видим, имеет "двойкий" смысл. Вновь противопоставлены друг другу наемный работник – как член организации (ее социальной стороны), и предприниматель, выступающий в своей третьей ипостаси – собственника организации (ее формальной стороны). Таким образом, отчужденность в сфере трудовых отношений носит *взаимный характер*.

Мы вновь имеем дело с противоречием между интересами работника и предпринимателя, причем интересами конкретными, поскольку ситуация "член организации" и ситуация "собственник" предполагают наличие одних и тех же интере-

сов у каждого из участников той или другой ситуации. Ситуация "член организации" характерна для любого наемного работника независимо от его должности, специальности и статуса в организации. Ситуация "собственник" характеризует любого предпринимателя, который либо является действительным собственником средств производства либо представляет интересы собственника, выполняя распорядительные функции.

Не составляет особого труда сформулировать применительно к сфере трудовых отношений интерес члена организации, свойственный работнику, и интерес собственника, присущий предпринимателю. Обозначим данные интересы как B_3 и A_3 .

Интерес работника B_3 :

- каждый работник как член организации заинтересован в стабильности своего рабочего места (выгода в моральном плане);
- каждый работник как член организации заинтересован в том, чтобы участвовать в прибылях организации, причем это участие должно как для него самого, так и для других ее членов осуществляться соразмерно трудовому вкладу каждого – принцип прямого участия (выгода в материальном плане).

Интерес предпринимателя A_3 .

Каждый предприниматель как собственник (лицо, распоряжающееся ресурсами организации) заинтересован в получении всегда максимально высокой нормы прибыли на вложенный в организацию капитал, а также в том, чтобы каждый работник не оставался равнодушным к судьбе организации и всецело способствовал ему (предпринимателю) в достижении успеха.

Сформулируем ряд важных выводов.

Во-первых, источником возникновения проблемы взаимной отчужденности в сфере трудовых отношений служит различие интересов B_3 и A_3 .

Во-вторых, отчужденность работника от судьбы организации вызвана, как правило, страхом увольнения (к чему затрачивать лишние усилия сегодня, если завтра можешь быть уволен) и/или несправедливым распределением прибыли между членами организации (несоразмерно их трудовым вкладом), а то и полным отсутствием такого механизма распределения.

В-третьих, отчужденность предпринимателя от судеб наемных работников вызвана равнодушием самих работников к судьбе организации, их бездействием в деле достижения успеха организации.

Казалось бы, для устранения проблемы взаимной отчужденности стоит лишь ввести принцип пожизненного найма и разработать достаточно гибкую систему прямого участия в прибылях, что в целом позволяло бы каждому работнику удовлетворить свой интерес члена организации B_3 и стимулировало бы его к самоотверженному труду на благо организации. Более того, попытки утверждения гарантии занятости и создания подобных систем весьма многочисленны. Однако, увы, все они по-прежнему малоэффективны. Отчего?

Во-первых, для того чтобы работники заработали с максимальной отдачей, необходимы соответствующие действенные стимулы. В противном случае отсутствие у них страха увольнения как единственного сдерживавшего фактора еще более "раззадорит" их "пыл" и тем самым резко усугубит и без того жгучие проблемы низкой производительности и эффективности деятельности организаций.

Во-вторых, реальное участие каждого из работников в прибылях организации соразмерно своему трудовому вкладу возможно только при условии адекватной оценки трудового вклада каждого. Существующие ныне системы и формы оплаты труда принципиально исключают возможность такой адекватной оценки.

Отсутствие осязаемого эффекта от внедрения и использования всевозможных программ распределения прибыли обусловлено не чем иным, как недремлющим чувством справедливости, присущим любому человеку.

Лишь устранение противоречия между свойственными каждому работнику интересами V_1 и V_2 и присущими предпринимателю интересами A_1 и A_2 (посредством замены несовершенных форм оплаты труда) позволяет обоснованно ввести в организациях принцип пожизненного найма и внедрить гибкую систему участия в прибылях, что в совокупности и должно привести в соответствие интерес работника V_3 с интересом предпринимателя A_3 .

Сама по себе концепция отождествления интересов не может быть реализована в полной мере, пока работник как член организации и предприниматель как ее собственник остаются "чужими" по отношению друг к другу.

Вывод очевиден: соответствие интересов V_3 и A_3 обеспечивается утверждением гарантии занятости и функционированием системы прямого участия в прибылях, связанной с эффективной системой оплаты труда (на основе тарифной и результирующей подсистем).

Противоречие между совокупным интересом работника V (V_1, V_2, V_3) и совокупным интересом предпринимателя A ($A_1,$

Наличие эффективной системы оплаты труда исключает необходимость использовать в качестве стимула к труду страх увольнения; более того, наличие такой системы является объективной основой создания *гарантии занятости* работников. Достигаемая таким образом стабильность персонала приводит к укреплению корпоративного духа. Работники, освободившись от бремени неожиданного увольнения и получив возможность для повышения, начинают испытывать более сильное чувство причастности к судьбе организации. Тем самым улучшаются взаимоотношения между управленческим уровнем и уровнем исполнителей. Все это приводит к возникновению в организации обстановки доверительности.

С другой стороны, занятость персонала можно будет гарантировать вследствие постоянного снижения себестоимости выпускаемой продукции за счет высоких темпов роста производительности труда в организации. Стабильная политика уменьшения цен обеспечит рост покупательского спроса, а также возможность расширения доли рынка, что послужит предпосылкой к увеличению объемов производства. Низкая вероятность сокращения этих объемов и будет являться достаточно устойчивой основой для реализации на практике принципа пожизненного найма.

А₂, А₃) устраняется только при функционировании всех трех систем с одновременным использованием принципа гарантированной занятости.

Трудовые отношения и отношения собственности

Льготная продажа акций компании ее работникам с целью добиться причастности одних к судьбе других - один из наглядных примеров того, как стремление устранить противоречие между интересами работника и предпринимателя (между наемным трудом и капиталом) вне сферы трудовых отношений привело к искажению смысла последних. Трудовые отношения ошибочно были поставлены в один ряд с отношениями собственности. Нелепость такого подхода заключается в том, что макроситуация "трудовые отношения" и макроситуация "отношения собственности" порождают совершенно различные по своей природе интересы у участников этих ситуаций. Любой наемный работник, имеющий несколько акций "родной" компании, настолько же причастен к ее судьбе, насколько он же будет заинтересован в успехе "чужой" компании, купив ее акции. И в том, и в другом случае круг его материальных интересов как собственника всегда будет ограничен величиной получаемых дивидендов. Что касается интересов работника, присущих ему при трудовых отношениях, то они так и остаются неудовлетворенными и все так же противостоят интересам предпринимателя.

Ясно теперь, что говорить об устранении в сфере трудовых отношений противоречия между интересом работника как члена организации и интересом предпринимателя как собственника не имеет смысла, до тех пор пока всеми не будет осознан простой и очевидный факт - любые противоречия в сфере трудовых отношений могут быть устранены посредством изменения условий, регулирующих именно трудовые отношения.

Отчужденность работников в сфере трудовых отношений тем более ярко выражена, чем больше в них от "собственника" (размер доли в акционерном капитале) и чем меньше - от "наемного работника". Спрашивается, к чему могут привести попытки создания рабочей собственности и замены трудовых отношений отношениями собственности? К чему угодно, но только не к разрешению проблемы отождествления интересов, имеющих место при трудовых отношениях.

Полное отождествление интересов

Ну, а теперь, после краткого анализа отношений собственности и их влияния на трудовые мы изложим суть полного отождествления интересов работника и предпринимателя при трудовых отношениях.

Отождествить интересы работника и предпринимателя - обеспечить взаимно однозначное соответствие между интересами B_1 и A_1 , B_2 и A_2 , B_3 и A_3 .

- *выгодное (невыгодное) для предпринимателя как работодателя выгодно (невыгодно) для работника как специалиста;*
- *выгодное (невыгодное) для предпринимателя как менеджера выгодно (невыгодно) для работника как исполнителя;*
- *выгодное (невыгодное) для предпринимателя как собственника выгодно (невыгодно) для работника как члена организации.*

Заметим в этой связи, что и выгодное для работника становится - опосредованно - выгодным для предпринимателя, поскольку, лишь всесторонне учтя личные интересы работника, предприниматель способен тем самым удовлетворить свои производственные интересы работодателя, менеджера и соб-

ственника, получив для себя наибольшую во всех отношениях выгоду.

Иными словами, реализуется взаимно однозначное соответствие интересов:

$$A (A_1, A_2, A_3) \Leftrightarrow B (B_1, B_2, B_3).$$

Вспомним теперь об одном важном положении, сформулированном нами в предыдущей части настоящей книги, а именно - рациональное поведение работника по отношению к предпринимателю (значит, и его самоотверженный труд на благо всей организации) *в любой производственной ситуации* может иметь место только в рамках *условий*, которые в любой из таких ситуаций позволяют отождествить их интересы, иначе говоря, в рамках *рациональной модели трудовых отношений*. Создание таких условий (такой модели) есть разрешение проблемы мотивации.

Нам остается выяснить, за счет чего становится возможным создание условий, при которых обеспечивается тождество интересов в любой производственной ситуации, причем - *тождество интересов предпринимателя одновременно с интересами всех работников организации независимо от места, занимаемого последними в ее структуре.*

ПРИМЕЧАНИЕ. На сегодняшний день для сферы трудовых отношений характерна следующая ситуация:

$$\begin{aligned} B_1 & \text{ "-" } A_1 \\ B_2 & \text{ "-" } A_2 \\ B_3 & \text{ "-" } A_3. \end{aligned}$$

Фактически, выгодное для предпринимателя как одного из субъектов трудовых отношений невыгодно работнику - другому субъекту этих отношений, и наоборот. Иными словами, каждая из сторон, естественным образом преследуя свои интересы, в конечном счете ущемляет интересы другой стороны.

В этом заключается скрытый смысл противоречия между трудом и капиталом. Безусловно, интересы того и другого всегда остаются совершенно различными. Антагонизм названных интересов устраняется лишь путем приведения их во взаимно однозначное соответствие.

3. Унификация регулирующих условий

*Существует тысяча видов заблуждений.
Истина, наоборот, едина и проста.*

Гельвеций

Итак, за счет чего возникает принципиальная возможность отождествить интересы предпринимателя и интересы отдельно взятого работника в каждой из производственных ситуаций, причем достичь *одновременно* тождества интересов первого и интересов всех без исключения работников организации?

*Персональный подход к каждому –
единый подход ко всем*

Полное тождество интересов отдельно взятого работника и предпринимателя, а значит – взаимоприемлемый уровень з/п как меры труда, рост максимальными темпами производительности, устранение взаимной отчужденности при трудовых отношениях, – всё это может быть обеспечено только за счет *функционирования трех систем*, призванных всесторонне (как в моральном, так и в материальном плане) стимулировать наемного работника как специалиста, исполнителя и члена организации к самоотверженному труду на благо организации. Этими системами, как мы уже говорили, являются : а) гибкая тарифная; б) результирующая; в) система прямого участия в прибылях.

Функционирование этих взаимосвязанных систем приводит к однозначному соответствию результатов труда работника с оценкой его общего трудового вклада. Оценка труда в этом случае становится исключительно персональной с учетом его интересов специалиста, исполнителя и члена организации. Можно говорить, что в некоторой конкретной производственной ситуации (при наличии определенных целей и задач) обеспечен правильный персональный подход к этому работнику.

С другой стороны, наличие единого начала в поведении людей, существование одних и тех же интересов у каждого работника в макроситуации "трудовые отношения" позволяет сделать исключительно важный вывод:

если функционирование гибкой тарифной системы применительно к одному работнику обеспечивает учет всех возможных изменений в стоимости его рабочей силы при любом изменении характера труда, при этом всегда стимулируя его к интенсивному труду;

если функционирование результирующей системы применительно к этому работнику обеспечивает учет результатов его труда в любых производственных ситуациях, при этом всегда стимулируя его к рационализации труда, то данная эффективная система оплаты труда применима ко всем без исключения работникам и так же, как в случае с одним, позволяет обеспечить правильный персональный подход к каждому в любых производственных ситуациях.

Следовательно, условия, регулирующие трудовые отношения, должны представлять собой единый комплекс стандартных правил и соответствующих им формальных процедур оценки и учета труда, позволяющих адекватно оценивать общий трудовой вклад каждого работника в отдельности в любой производственной ситуации.

Иными словами, регулирующие условия, т.е. три названные нами системы стимулирования труда - гибкая тарифная, результирующая и система прямого участия в прибылях - должны быть унифицированными и тем самым являть собой рациональную модель трудовых отношений.

Унификация – инструмент управления трудом

На совместном автосборочном предприятии "НЮММИ" компаний "Дженерал моторс" и "Тойота" в г. Фримонт, США, вместо существовавших 75 квалификационно-должностных единиц установили четыре: одну для производственных рабочих и три для ИТР и служащих. В результате отмечалось, что "гибкие правила трудовой деятельности на заводе позволили резко повысить уровень производительности, поскольку руководство смогло эффективнее использовать трудовой потенциал". Тенденция уменьшения диверсификации (фактически, тенденция унификации. – *Прим. авт.*) рабочих ставок прослеживается в компании "Фольксваген", на одном из заводов которого их число сократили с 28 до 12, в фирме "Вольво", где вместо пяти категорий рабочих на предприятии оставили одну. В английском филиале японской автомобилестроительной фирмы "Ниссан" после пересмотра трудовых функций и должностной структуры на цеховом уровне персонал делится на две категории – производственные рабочие и обслуживающие рабочие; ИТР и служащие разбиты на три группы: мастер, инженер, контролер... Сокращение должностей, по мнению менеджеров фирмы, выступает как инструмент управления трудом (выделено мной. – *Авт.*)... в современных условиях научно-технического развития [83], [84].

На том же предприятии "НЮММИ" ранее действовали 5000 трудовых соглашений, а прогулы держались на уровне 22%. Сегодня действуют всего 20 трудовых соглашений, а уровень прогулов снизился до 2,5% [85].

О чем свидетельствует эта статистика?

Во-первых, о стремлении повысить эффективность трудовых отношений и гибкость организационных структур за счет унификации правил трудовой деятельности, иначе говоря, условий, регулирующих эти отношения.

Во-вторых, о том, что именно через унификацию лежит путь к повышению эффективности управления и рационали-

зации труда менеджеров, которые, осуществляя процесс управления персоналом по некоторой единообразной схеме, получают возможность более эффективно и точно (за счет унифицированных процедур) учитывать и оценивать труд персонала. Тем самым подход к управлению людьми становится персонализированным, и работники отныне больше заинтересованы в высокопроизводительном труде и строгом соблюдении всех норм и правил трудовой деятельности.

В-третьих, о том, что менеджеры отныне могут посвящать большую часть своего времени исключительно совершенствованию планирования и организации труда и через это – более эффективно использованию потенциала трудовых ресурсов на всех стадиях производственного процесса. Последнее, в конечном счете, и приводит к значительному росту производительности.

Мы лишь заметим в этой связи, что несмотря на тенденцию к унификации правил трудовой деятельности, имеющую место на ряде передовых автосборочных предприятий, можно говорить лишь о частичной унификации регулирующих условий в сфере трудовых отношений, которая опять-таки весьма грешит специализацией. Принцип полной унификации, отрицающий какую-либо зависимость трудовых отношений от производственного профиля организации, удалось реализовать только в рамках рациональной модели трудовых отношений.

ПРИМЕЧАНИЕ. Производственный характер общих интересов предпринимателя обеспечивает их гибкость и адаптивность в любой производственной ситуации. Учтя это свойство интересов предпринимателя при создании единого комплекса стандартных регулирующих правил, мы тем самым приходим к тому, что личные интересы каждого работника, изначально чуждые производству, начинают совпадать с общими производственными интересами предпринимателя. А это делает их столь же гибкими и адаптирующимися в любой производственной ситуации. Именно по этой причине эффективность процесса управления в значительной степени повышается, и можно говорить о существенном улучшении организационной гибкости.

Научное управление

Первая ассоциация, которую вызывает у читателя данный заголовок, бесспорно связана с методами НОТ, предложенными на заре XX века Ф. Тейлором (о низкой эффективности их использования в современных организациях и о нерациональном работнике как причине этого мы уже говорили подробно в части III данного издания).

Вновь, в который уже раз, коснемся этих методов, выделив при этом одну существенную деталь. Дело в том, что "отец научного менеджмента" принял в качестве основной предпосылки научного управления изначальное совпадение истинных интересов предпринимателя и наемного работника [86], - принял, к сожалению, ошибочно, в чем мы убедились, проанализировав структуру интересов того и другого.

Именно это ошибочное допущение и явилось источником расхождения теории с практикой, которое становилось тем глубже, чем более жесткие требования к управлению и организационной гибкости компаний предъявлял рынок. Тот факт, что "желаемое" (заведомое совпадение интересов) было принято в теории управления за "действительное" (их заведомая противоречивость), привел к тому, что эффективное использование рациональных методов управления, в чем и по сей день заинтересован всякий руководитель, натолкнулось на отсутствие у наемного работника соответствующего интереса, которое часто выражается в его явном либо скрытом противодействии прогрессивным нововведениям.

Созданная на основе методов НОТ бюрократическая модель управления, модернизация принципов научного управления в виде существующих на сегодняшний день экономико-математических методов - все эти достижения управленческой мысли также остались "нераскрывшимися канонами" только по одной причине: менеджмент как совокупность неких безличных и формальных управленческих принципов и столь же безличных экономико-математических моделей, не призванных учитывать человеческие интересы, рассматривал

и рассматривает людей лишь как однородные объекты управления, как обезличенные ресурсы с определенным набором полезных свойств и определенным потенциалом, ресурсы, лишенные человеческого непостоянства и непредсказуемости. Но дело в том, что до сих пор менеджмент не был снабжен этими самыми ресурсами, т.е. людьми, которые заинтересованы в неукоснительном соблюдении принципов научного управления лишь постольку, поскольку их интересы отождествлены с интересами менеджмента.

Сформулировав принципы создания рациональной модели трудовых отношений, в рамках которой становится возможным реализовать ту самую предпосылку научного управления – добиться совпадения интересов в виде их тождества, мы тем самым фактически реабилитируем традиционные управленческие концепции. А ведь не секрет, что правильность последних все чаще подвергается сомнению и ведется интенсивный поиск новых чудодейственных рецептов создания гибких организационных структур и подходов к управлению. Целью этого поиска является выход из кризисного тупика и нахождение ответов "на животрепещущие проблемы современности, перед которыми традиционная теория оказалась бессильной" [87]. Но, как известно, традиционные рационалистические концепции управления базируются в первую очередь на измерениях и точных расчетах, без которых говорить о рациональной организации индивидуальной и групповой работы, о налаживании гибкого производства с низким уровнем запасов, о какой-либо оптимизации производственного процесса и рациональном использовании всех ресурсов организации просто невысказано.

Полная реализация огромного потенциала, заложенного в традиционной управленческой теории, возможна только на основе единого – а потому безличного (что, кстати, полностью соответствует самому духу формальных рационалистических концепций) – подхода к управлению людьми, в основу которого заложен правильный персональный подход к каждому.

Нужно лишний раз говорить о том, что управление в том виде, который оно приобретет при тождестве интересов предпринимателя и наемных работников, становится подлинно научным?

Основа всякой науки – это возможность объективно измерить изучаемое явление, выявить его закономерности и предсказать на основе полученных результатов его возможные качественные и количественные изменения. А все это безусловно становится реальией в случае с трудовыми ресурсами. Управление ими в силу предсказуемости поведения рационально мыслящих работников обретает, наконец, ярко выраженную определенность.

Следует заметить, что трудность решения именно этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Как уже не раз замечено: некоторые аспекты организации можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. В частности, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы трудов в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение таких работ [88].

Однако руководители-практики прекрасно осознают, что действительно можно рационально спроектировать любую работу для наиболее эффективного выполнения ее, но не всегда удастся заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное и, следовательно, руководитель вновь и вновь вынужден считаться с погрешностью, возникающей в силу непредсказуемости поведения работника.

Именно в тождестве интересов в сфере трудовых отношений и лежит основа для налаживания подлинно научного управления, и именно создание унифицированных регулирующих условий (со всеми соответствующими процедурами оценки трудового вклада и расчета з/п в ее связи с производительностью), в рамках которых только и возможно достичь этого тождества, является тем недостающим звеном в теории управления, без которого эта теория была попросту неполна,

а потому оставалась оторванной от реальной практики управления.

Отныне весь процесс управления становится в полной мере *технологичным*, а адекватная оценка трудового вклада каждого работника – той самой разрешающей процедурой в процессе управления, которая делает всю теорию управления реализуемой на практике, преобразуя управление в подлинную науку.

Работник, до сих пор только "мешавший" менеджеру в налаживании научного, а значит, рационального, управления организацией, отныне превращается в его союзника и партнера.

4. Научная мотивация

В предыдущих главах мы изложили и обосновали все те принципы и положения, которые вместе составляют Теорию научной мотивации, а также сформулировали требования, которые необходимо выполнить при создании рациональной модели, т.е. единого комплекса стандартных правил, представляющих собой собственно механизм научной мотивации, позволяющий производить точную количественную оценку трудовому вкладу каждого.

Именно с учетом того, что подлинно научное управление реально наладить только в рамках унифицированных регулирующих условий, естественным образом реализовав при этом принцип пожизненного найма, мотивация и предстает перед нами именно *научной*, лишенной субъективных методов и неопределенных трактовок. Более того, те рациональные методы и модели научного управления, потенциал которых в реальной практике управления никак не удавалось полностью реализовать, пока существовала сама проблема мотивации, отныне, когда эта проблема устраняется, начинают приносить ощутимый эффект при их использовании в повышении производительности труда, увеличении гибкости организацион-

ных структур, оптимизации производственного процесса и рациональном использовании всех ресурсов организации.

Сформулируем теперь полное определение научной мотивации: *научная мотивация – создание единого комплекса стандартных правил, которые позволяют всесторонне регулировать трудовые отношения в любых производственных ситуациях путем достижения тождества интересов предпринимателя и любого наемного работника, при котором у работника появляется потребность в самоотверженном труде на организацию*

Иными словами, для любого работника в рамках организации единый комплекс стандартных правил задает модель поведения, которая, во-первых, полностью отвечает производственным интересам предпринимателей (руководителей) и, во-вторых, однозначно связана с оплатой труда каждого работника. Знание открытого нами объективного закона оптимального поведения (мышления) дает нам возможность гарантировать, что интеллект работника будет однозначно синтезировать принятие рациональных по отношению к организации решений.

Именно поэтому данный подход к мотивации можно со всей ответственностью считать подлинно научным, так как проблема в этом случае имеет "железное" решение.

ПРИМЕЧАНИЕ. Почему я говорю о становлении науки в области мотивации? Ведь в поисках решения в последнее столетие проводилось очень много и теоретической и практической работы. К сожалению, до сего дня ученые и руководители практики в целях решения проблемы мотивации действовали исключительно методом проб и ошибок. Придумывая всевозможные формы сотрудничества (аренда, бригадный подряд и т.д.), они пытались путем логических заключений предсказать модель поведения работника перед внедрением этих новшеств. Но, увы, никакого ощутимого результата, кроме разочарований, не получалось, да и не могло получиться, так как мы имеем дело с интеллектуальным мыслящим субъектом, а не просто с материальным веществом. Интеллект работника быстро находил всевозможные лазейки, и его нера-

циональное мышление, направленное на удовлетворение личных, но не производственных интересов, всегда брало верх над всеми попытками обуздать его чисто эмпирическими методами.

В отличие от старых подходов к мотивации научная не ждет от интеллекта работника синтеза рациональных решений, так как в силу отсутствия для интеллекта работника производственных интересов эта задача изначально является неразрешимой. Поэтому научная мотивация помогает его интеллекту не просто находить правильные решения, а переключиться из режима нерационального мышления в режим рационального. Последнее положение, конечно же, является неустойчивым, так как интеллект любого работника изначально сосредоточен на своих личных интересах и находится, прежде всего, в поиске собственной, а не чужой выгоды. В связи с этим в рамках научной мотивации также решается проблема: как удержать мышление работника в качественно новом и непривычном для него режиме заботливого и внимательного отношения к интересам предпринимателя (без чего становится просто невозможным удовлетворение его собственных интересов).

Резюме

1. Стабильно высокий уровень интенсивности труда в сочетании с непрерывным процессом его рационализации является залогом достижения максимальных темпов роста производительности.

2. Однозначная связь между заработной платой и производительностью труда будет обеспечена только в том случае, когда заработная плата будет являться для работника действенным стимулом к непрерывной рационализации своего труда и одновременно действенным стимулом к поддержанию стабильно высокого уровня его интенсивности.

3. *Заработная плата* призвана выполнять две основные функции: оценивать стоимость рабочей силы и результаты

труда. З/п – величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, которая одновременно отражает стоимость его рабочей силы и результаты его труда. Иначе говоря, з/п – мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.

4. *Повременная форма оплаты труда* в виде стабильных окладов (тарифов) не выполняет в полной мере функцию з/п, т.е. не дает адекватной оценки трудового вклада и оказывает дестимулирующее воздействие на работников. Эта форма оплаты противоречит интенсификации труда.

5. *Сдельная форма оплаты труда* также не выполняет в полной мере функцию з/п. Эта форма оплаты противоречит рационализации труда.

6. Невозможно добиться эффективного управления людьми, от которых в первую голову зависит повышение максимальными темпами производительности, пока существует противоречие между ярко выраженной динамичностью производственного процесса и современными формами оплаты труда, лишенными всякой динамичности.

7. Заработная плата, стимулируя работника к высокоинтенсивному труду, должна при этом в полной мере отражать стоимость его рабочей силы. В то же время, стимулируя работника к постоянной рационализации труда, она должна при этом в полной мере отражать результативность его труда. В этом случае можно говорить об однозначной связи з/п с производительностью труда.

8. В общем случае назначение эффективной системы оплаты состоит в стимулировании работника к повышению максимальными темпами производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада.

9. При трудовых отношениях работник выступает как специалист (интерес B_1), исполнитель (интерес B_2) и член организации (интерес B_3); предприниматель – как работодатель (интерес A_1), менеджер (интерес A_2) и собственник (интерес A_3).

10. отождествить интересы работника и предпринимателя – обеспечить взаимно однозначное соответствие между интересами B_1 и A_1 , B_2 и A_2 , B_3 и A_3 : выгодное (невыгодное) для предпринимателя выгодно (невыгодно) для работника.

11. Полное тождество интересов работника и предпринимателя может быть обеспечено только при функционировании трех эффективных систем, призванных всесторонне (как в моральном, так и в материальном плане) стимулировать наемного работника к самоотверженному труду на благо организации. Это – тарифная система, результирующая система и система участия в прибылях. Данные системы представляют собой основу рациональной модели трудовых отношений.

12. Для достижения одновременного тождества интересов предпринимателя и интересов всех без исключения работников организации в любой производственной ситуации регулирующие условия должны быть унифицированы – представлять собой единый комплекс стандартных правил и соответствующих им формальных процедур оценки и учета труда, позволяющих адекватно оценивать общий трудовой вклад каждого в отдельности работника в каждой из производственных ситуаций.

13. В тождестве интересов в сфере трудовых отношений лежит основа для налаживания подлинно научного управления. Создание унифицированных регулирующих условий (со всеми соответствующими процедурами оценки трудового вклада и расчета з/п в ее связи с производительностью), в рамках которых только и возможно достичь этого тождества, является тем недостающим звеном в теории управления, без которого эта теория была неполна и оставалась оторванной от реальной практики управления.

14. Научная мотивация – создание единого комплекса стандартных правил, которые позволяют всесторонне регулировать трудовые отношения в любых производственных ситуациях путем достижения тождества интересов предпринимателя и наемного работника, при котором у работника появляется потребность в самоотверженном труде на организацию.

15. В отличие от старых подходов к мотивации научная не ждет от интеллекта работника синтеза рациональных решений, так как в силу отсутствия производственных интересов у работника для его интеллекта это изначально неразрешимая задача. Поэтому научная мотивация помогает его интеллекту не просто находить правильные решения, а переключиться из режима нерационального мышления в режим рационального. Последнее положение, конечно же, является неустойчивым, так как у любого работника изначально отсутствуют производственные интересы. В связи с этим в рамках научной мотивации решается проблема, как удержать мышление работника в качественно новом и непривычном для него режиме.

*Эксперимент вообще ничего не значит,
пока он не интерпретирован теорией*

Макс Борн

Часть V.

РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ “ИСКУССТВЕННЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ”

Глава 14.

СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ РАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

- *Унифицированная тарифная система*
- *Унифицированная контрактная система*
- *Унифицированная система участия в прибылях*
- *Основное отличие от японской системы управления персоналом*

В предыдущих главах и частях книги мы проанализировали практически все основные аспекты проблемы управления человеком в организациях. Была теоретически обоснована возможность разрешения этой насущной проблемы, затронута

природа многих негативных явлений, существующих в сфере управления.

Отсутствие заинтересованности, недостаточно высокий уровень производительности и низкие темпы ее роста, отсутствие гибкости производства и вызванная этим низкая внутренняя эффективность организаций, несовершенство трудовых отношений и форм оплаты труда, в конечном счете отсутствие действенных методов управления – существование всех этих и других проблем, описанных нами в книге, проистекает от незнания природы человеческого мышления и поведения.

Открытие Закона оптимального поведения позволило выявить ту основную силу, которая движет любым человеком в любой ситуации. Эта сила – интерес. Знание Закона делает возможным эффективное управление поведением людей – посредством введения унифицированных регулирующих условий, в рамках которых реализуется однозначное соответствие между поступками и последствиями.

Проведя последовательный анализ существующих организационных проблем, мы смогли подойти к основной, узловой проблеме, без решения которой невозможно распутать клубок остальных. Оказалось, что “корнем зла” в сфере трудовых отношений является несовершенство существующих условий, которые регулируют эти отношения. Отсюда – ничем не устранимое противоречие между личными и производственными интересами (между трудом и капиталом), отчужденность работников, волюнтаризм руководителей, низкий уровень межличностной коммуникации, а также осязаемый “крен” существующих подходов к управлению в сторону психологических, неформальных отношений.

Неразрешимость проблемы несовершенных регулирующих условий заключалась прежде всего в сложности обеспечения на практике однозначной связи между заработной платой и производительностью труда. Причиной тому являлись двойственная природа з/п, а также зависимость темпов роста производительности одновременно от двух факторов – рационализации и интенсификации труда. В реальной практике

управления, где требуется оперативно реагировать на все изменения в процессе производства, руководителю невозможно обеспечить однозначную связь з/п с производительностью, пока в его распоряжении не появятся простые и действенные методов оперативного решения всех задач, вытекающих из этой проблемы.

Руководитель должен быть вооружен эффективным способом управления персоналом – своего рода алгоритмом управления, созданным с учетом двойственной природы з/п и позволяющим стимулировать работников к постоянному совершенствованию труда и одновременно к поддержанию высокого уровня его интенсивности.

Простые процедуры контроля и учета результатов труда, разработанные на основе единого комплекса стандартных правил, призванных регулировать трудовые отношения, и должны стать таким эффективным способом управления. При этом весь процесс управления персоналом переходит с уровня "искусства" на уровень технологии.

Предпосылкой к разрешению всех основных проблем управления, а значит – к достижению организацией наивысшей внутренней эффективности, служит Рациональная модель трудовых отношений "Искусственный управленческий интеллект" (в дальнейшем по тексту – Модель), в рамках которой реализуется подлинно научный подход к управлению персоналом.

Особенности Модели

Основным достоинством Модели является ее полная унификация. Отсюда – предельная простота и гибкость, т.е. спо-

* Полный пакет документов, включая методику внедрения Модели в действующие организации, представляет из себя ноу-хау Рациональная модель трудовых отношений "Искусственный управленческий интеллект" (Copyright Бовыкин В.И. 1993 - 1996. All rights reserved). Настоящая книга является теоретическим обоснованием данной конкретной Модели. Книга и Модель представляют собой две составные части единого целого.

способность учитывать специфику любых должностей и рабочих специализаций, а также гармонично вписываться в механизм внутрифирменного управления любой организации, что позволяет организовывать четкое и бесперебойное функционирование всех элементов управления, а именно: планирования, организации, контроля и учета. Помимо этого единый комплекс стандартных правил, положенный в основу Модели, несет в себе источник всех необходимых стимулов для достижения каждым работником высокого уровня дисциплины, ответственности и исполнительности.

Единый комплекс стандартных правил базируется на трех эффективных системах стимулирования труда – тарифной и результирующей (представляющими собой в совокупности эффективную систему оплаты труда) и тесно связанной с ними системе участия в прибылях.

Унификация регулирующих условий, т.е. сведение их в комплекс единых унифицированных правил, естественным образом предполагает, что и все три системы стимулирования как основа этих унифицированных правил также *унифицированы*.

Каждая система состоит из набора стандартных регулирующих отношения правил, которые являются основой системы, а также включает в себя ряд простых процедур, выполнение которых обеспечивает бесперебойное функционирование механизма эффективной мотивации.

Все системы призваны выполнять свои специфические функции.

Функция тарифной системы – приводить в соответствие интерес предпринимателя A_1 (как работодателя) с интересом работника B_1 (как специалиста) за счет периодически производимой адекватной оценки стоимости рабочей силы каждого работника с учетом уровня его квалификации и сложности выполняемых функций, проявленных им деловых качеств и обобщенных результатов труда.

Функция результирующей системы – приводить в соответствие интерес предпринимателя A_2 (как менеджера) с интересом работника B_2 (как исполнителя) за счет адекватной оцен-

ки результативности труда работника на основе величины тарифа. При этом оценка результативности включает в себя помимо оценки количественных результатов труда (объема выполненных работ) еще и оценку уровня трудовой, производственной и технологической дисциплины работника. Последнее говорит о том, что в основу унифицированной результирующей системы должен быть положен унифицированный контракт (трудовой договор), который и призван регулировать трудовые отношения с учетом дисциплинарных норм. Поэтому в дальнейшем результирующая система предстает перед нами как *контрактная система*.

Функция системы участия в прибылях - приводить в соответствие интерес предпринимателя A_3 (как собственника) с интересом работника B_3 (как члена организации) за счет выплаты работнику определенной доли из прибыли организации, адекватной размеру его общего трудового вклада.

Каждая система функционирует в своем режиме, что обусловлено регламентом проведения соответствующих процедур. Тесная взаимосвязь регулирующих правил в каждой из систем является залогом адекватной оценки общего трудового вклада каждого работника в организации.

Унификация трех систем, на которых базируется Модель, приводит к полной деперсонализации трудовых отношений, что в итоге и позволяет производить исключительно персональную, а значит, адекватную оценку трудового вклада каждого работника в рамках любой организационной структуры независимо от размеров этой структуры.

Процесс мотивации зависит теперь уже не от "искусства" конкретных людей, а от совокупности единых безличных, формальных правил. Тем самым полностью устраняется произвол при управлении людьми.

Рассмотрим по порядку все три системы, являющиеся основой Рациональной модели трудовых отношений.

1. Унифицированная тарифная система

Унифицированная тарифная система (в дальнейшем – ТС) – первая составная часть Модели. Она призвана разрешить проблему адекватной оценки стоимости рабочей силы каждого работника в организации, а также стимулировать работников к высокоинтенсивному труду и раскрытию всего заложенного в них творческого и производственного потенциала.

Предлагаемая нами ТС чрезвычайно проста, однако отличается в принципе от всех используемых сегодня тарифных систем. Основное ее отличие заключается в том, что, будучи завершенной и не требующей каких-либо изменений при внедрении на любых предприятиях (являясь по сути *замкнутой системой*), она в то же время имеет и *свойство открытой системы* – системы, способной быстро реагировать на изменение стоимости рабочей силы каждого работника. Как и в любой другой тарифной системе, в ТС учитывается занимаемое работником место в иерархической структуре организации, что безусловно влияет на величину тарифа. Однако в отличие от прочих систем на эту величину в ТС влияют еще и степень раскрытия работником заложенного в нем потенциала, иначе говоря, проявленные им деловые качества, такие, как гибкость (умение находить взаимопонимание со своим руководителем), способность справляться со своими обязанностями, заинтересованность и инициативность в вопросах повышения качества и производительности труда и т.п.

Принцип построения и функционирования ТС

В основе ТС лежит Положение о тарифах, которое сводит все многообразие существующих вследствие разделения труда специализаций до двух основных – профессия “рабочий” и профессия “ИТР/служащий”, что обусловлено принципиальным различием физического и умственного труда. Но регули-

рование величины тарифа как в первом, так и во втором случае происходит по одному универсальному принципу – комплексная оценка качества труда на основе оценки деловых качеств и обобщенных результатов труда вкупе с комплексной оценкой профессионального уровня работника, при которой учитываются его квалификация и сложность выполняемых им функций. Это позволяет обоснованно производить дифференциацию тарифов.

Комплексная оценка качества труда является результатом аттестации, периодически проводимой в организации по принципу: последовательно по иерархической лестнице “сверху вниз”. Каждый линейный руководитель оценивает качество труда подчиненных ему работников по характеристикам, отраженным в едином аттестационном листе. Результаты аттестации линейный руководитель согласовывает только со своим непосредственным руководителем и доводит до сведения подчиненных ему работников.

Комплексная оценка профессионального уровня работников производится кадровой службой на основе регистрации всех изменений (уровень образования, стаж работы, повышение квалификации, овладение смежными специальностями, перевод на другую должность и т.п.).

Комплексные оценки качества труда и профессионального уровня выражаются в баллах. Для их количественного выражения предусмотрены простые правила, позволяющие быстро производить необходимые расчеты.

Основу тарифов всех работников организации составляет единая нормативная тарифная ставка (НТС), методика рас-

Мы уже подчеркивали, что каждый линейный руководитель так же, как и предприниматель, в силу возложенной на него ответственности заинтересован в рациональном управлении подчиненным ему подразделением. А значит, у каждого наемного работника в ситуации “линейный руководитель” помимо личных интересов появляются еще и производственные, подобные производственным интересам предпринимателя. Проводя аттестацию подчиненных работников, каждый руководитель лишь отражает в аттестационном листе степень удовлетворения своих производственных интересов. Тем самым, в своем первоначальном виде реализуется жесткий принцип единоначалия.

чета которой для действующих и вновь создаваемых организаций содержится в общем пакете документов Модели.

Определение величины тарифа осуществляется на основе таблицы тарифных коэффициентов, которая содержит следующие данные:

- а) баллы комплексной оценки качества труда (по вертикали);
- б) баллы комплексной оценки профессионального уровня (по горизонтали);
- в) ранги (по вертикали) и категории (по горизонтали) тарифных коэффициентов (на их пересечениях указан определенный тарифный коэффициент);
- г) тарифные коэффициенты для профессии "рабочий";
- д) тарифные коэффициенты для профессии "ИТР/служащий".

Расчет величины тарифа производится путем умножения величины НТС на тарифный коэффициент, присвоенный работнику в соответствии с таблицей тарифных коэффициентов и комплексными оценками качества его труда и его профессионального уровня. Тем самым достигается обоснованная дифференциация тарифов с учетом стоимости рабочей силы и общего трудового вклада каждого работника.

Таким образом, величина тарифа для каждого работника зависит прежде всего от него самого и его собственных усилий.

ТС как система стимулирования

Периодическая аттестация и возможность периодического изменения величин тарифов (на основе результатов аттестации) в сторону повышения либо понижения является залогом действенного стимулирования работников к высокопроизводительному труду, овладению смежными специальностями, наиболее полному раскрытию их творческого и производственного потенциала. Более того, оценка работника по характеристикам, отраженным в аттестационном листе, построена

таким образом, что ему становится выгодным во всех отношениях достигать максимальных показателей в своей трудовой деятельности и, наоборот, невыгодно работать "с прохладцей". В ограниченные рамки тарифа удалось вместить действенный механизм активизации человеческого фактора на производстве.

ТС позволяет четко урегулировать все вопросы, связанные с вынужденным сокращением персонала вследствие резких изменений рыночной конъюнктуры и ухудшения финансового положения организации. Как известно, от этого не застрахован никто.

Принцип сокращения является простым и заведомо определен для всех: в рамках специальностей, подпадающих под сокращение, в первую очередь подлежат сокращению работники с более низкими категориями и рангами тарифных коэффициентов, владеющие меньшим количеством смежных профессий, и т.д.

Тем самым всегда присутствует элемент дополнительного стимулирования к овладению смежными профессиями, повышению профессионально-квалификационного уровня, каждодневному интенсивному труду. Более высокие показатели фактически укрепляют гарантию занятости при вынужденном сокращении.

ТС и фонд оплаты труда

Немаловажным достоинством ТС является то, что она позволяет регулировать фонд оплаты труда в автоматическом режиме, а тем самым – избегать резких его колебаний. Данное свойство ТС делает возможным планирование расхода средств на оплату труда с большой точностью. При этом ТС "принимает на себя" всю нагрузку по контролю за фондом оплаты труда с учетом интересов предпринимателя за счет реализации следующего правила: независимо от результатов аттестации (от возможных колебаний комплексных оценок качества труда) диапазон изменения величин тарифов остается

ся относительно узким и строго определенным. Все колебания, выходящие за рамки этого диапазона, отражаются только на размерах долей работников в прибылях организации благодаря тесной связи между результатами аттестации и системой участия в прибылях (подробно об этом см. в подразделе 3 "Унифицированная система участия в прибылях").

Благодаря тому, что при высоком уровне производительности труда того или иного работника возникает тенденция к периодическому повышению его тарифа до величины, соответствующей уровню качества его труда, причем сам работник прекрасно осознает эту тенденцию, и более того, всегда видит это соответствие, – благодаря этому интересы работника никоим образом не ущемляются.

И еще одна существенная деталь.

До сих пор положение линейного руководителя характеризовалось как положение "между молотом и наковальней": между проводимой финансовыми органами жесткой политикой экономии средств на оплату труда и необходимостью иметь в своем распоряжении достаточно средств для стимулирования работников на выполнение задач подразделения. Отныне такое положение дел в корне изменяется. Фактически, каждый линейный руководитель становится распорядителем средств на оплату труда непосредственно подчиненных ему работников. Размер этих средств регулируется, как мы сказали, самой ТС. Отныне руководитель избавлен от финансового давления сверху, приобретая большую свободу в принятии решений по стимулированию труда в рамках своего подразделения.

А благодаря этому и функция жесткого всестороннего контроля за проведением аттестаций снимается с органов администрации. В своем преобразованном виде эта функция будет заключаться лишь в контроле со стороны администра-

Приведу высказывание г-жи Н.А. Баженовой, управляющей цехом сортовой посуды Пермского стекольного завода: "Положительным отмечу то, что сейчас мастер смены может непосредственно влиять на зарплату рабочего, причем быстро, оперативно. Возросла роль руководителя ..."

ции сроков проведения очередной аттестации. ТС, как мы подчеркивали, сама "заботится" об интересах предпринимателя (величина тарифа любого работника не будет превышать стоимости его рабочей силы).

Составные части ТС

ТС включает в себя следующие документы:

- Положение о тарифах (включая таблицу тарифных коэффициентов);
- Положение об аттестации персонала;
- Инструкция линейному руководителю по проведению аттестации (включая аттестационный лист);
- Инструкция кадровой службе по учету и обработке результатов аттестаций.

ПРИМЕЧАНИЕ. Основную эксплуатационную нагрузку в ТС несут Положение о тарифах и Положение об аттестации, которые базируются на наборе стандартных правил. Благодаря этому процедуры аттестации и расчета величин тарифов являются предельно простыми и практичными, а также понятными любому работнику в организации. Весь документооборот в рамках ТС сводится до минимума, и при этом практически реализуется однозначное соответствие между поступками работника (как специалиста) и их последствиями (последние четко определены в ТС).

2. Унифицированная контрактная система

Унифицированная контрактная система (в дальнейшем – КС) – вторая составная часть Модели. Она призвана разре-

шить проблему адекватной оценки результатов труда на каждом рабочем месте, а также стимулировать каждого без исключения работника к неукоснительному соблюдению трудовой, производственной и технологической дисциплины.

КС полностью соответствует всем принципам классического управления, однако в корне отличается от всех существующих контрактных систем, в основу которых положен принцип узкой специализации, приводящей к потере гибкости организационных структур.

Как и в случае с ТС, здесь мы также имеем дело с *открытой системой*, способной в силу своей унификации адаптироваться к любым производственным ситуациям и в то же время, как и ТС, являющейся завершенной и не требующей каких-либо изменений при внедрении на любых предприятиях (т.е. *замкнутой системой*).

КС позволяет предпринимателю эффективно использовать весь потенциал имеющихся в наличии трудовых ресурсов, а также дает ему возможность любых быстрых преобразований организационной структуры без потери управляемости.

Из основных целей внедрения и эксплуатации КС можно назвать следующие:

- создание действенных рычагов и стимулов, необходимых каждому линейному руководителю для поддержания высокого уровня дисциплины, ответственности и исполнительности среди подчиненных ему работников;
- упрощение процесса создания новых организационных структур, легко поддающихся управлению;

Когда руководители и специалисты, обладающие опытом практической работы на предприятиях, знакомятся с унифицированным контрактом, я нередко слышу от них: "Конечно, принцип гарантированной занятости - это неожиданность, а в остальном-то трудовые отношения такими и должны быть". Задаю им встречный вопрос: "А у вас так, как должно быть?" И слышу в ответ одно и то же: "Конечно, нет, потому что, во-первых ... во-вторых ..."

- создание у наемного персонала заинтересованности в конечных результатах своего труда;
- регулирование трудовых отношений на четкой правовой основе;
- обеспечение линейных руководителей простым и четким методом оценки и учета результатов труда подчиненных работников;
- сведение до минимума возможных конфликтов и недопониманий в отношении оценки и оплаты труда работников.

Принцип построения КС

Ядром КС являются унифицированное трудовое соглашение (унифицированный контракт) и единая инструкция для линейного руководителя, которые позволяют четко формализовать иерархическую структуру организации, сведя все многообразие отношений в цепи линейного подчинения до однородных отношений между руководителем и исполнителем.

Унифицированный контракт применим к любым должностям и рабочим специальностям и заключается со всеми наемными работниками организации, выполняющими самые различные функции и задачи. Следует учитывать, что наемными являются и рядовые работники, и линейные руководители, которые также занимают определенное место в иерархии.

Унифицированный контракт является детальной правовой основой для налаживания и последующего регулирования

* Вспомним, что рациональное поведение работника по отношению к организации в частном случае есть рациональное поведение его по отношению к непосредственному руководителю.

трудовых отношений. С другой стороны, он позволяет предельно ясно, с учетом величины тарифа оценивать как количественные результаты труда каждого работника, так и уровень его дисциплины (трудовой, производственной, технологической).

КС построена с учетом следующих принципов:

- единоначалия;
- равенства управленческих полномочий, предоставляемых линейным руководителям;
- равных контрактных условий для всех категорий работников - как управленческого, так и исполнительского уровней;
- экономии рабочего времени;
- соответствия денежного вознаграждения затратам труда: за полноценный труд - полноценное вознаграждение (по условиям контракта вознаграждение в размере установленного тарифа работник должен заработать. Тариф выплачивается только в случае строгого и своевременного выполнения им своих обязанностей, выданных заданий, а также приказов и распоряжений руководства. Выплаты сверх величины тарифа производятся при досрочном выполнении заданий, за сверхурочные работы и т.п.);
- принцип "что не разрешено - запрещено" (для совершения какого-либо действия, не предписанного контрактом, приказом, инструкцией, производственным задани-

" Структура построения унифицированного контракта такова, что в его рамках может быть легко учтена специфика трудового законодательства любой страны, ведь трудовые отношения где бы то ни было всегда строятся на одних и тех же принципах: работодатель - наемный работник; начальник (руководитель) - подчиненный (исполнитель).

ем, любой работник обязан получить разрешение от непосредственного руководителя).

ЗАМЕЧАНИЕ. Последний принцип является обратным так называемому "демократическому" принципу "что не запрещено - разрешено".

Однако, следуя принципу "демократии" на производстве, невозможно гарантировать рациональное поведение со стороны работников, а значит - дисциплину и порядок, без чего самые прекрасные планы, самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла. Более того, такой принцип предполагает необходимость наложения большого числа запретов, что само по себе никоим образом не является действенным методом управления. Руководитель, стремясь защититься от непредсказуемости поведения людей, вынужден вновь и вновь прибегать к помощи циркуляров и предписаний, тем самым сковывая инициативу подчиненных работников. Все это в корне противоречит принципу централизации.

Лишь полная централизация, обусловленная необходимостью управления трудом, и наличие в организации всесторонне мотивированного, а значит, инициативного персонала рождает объективные предпосылки к оправданной децентрализации. Руководителю остается только очертить границы свободы действий - разрешить каждому работнику проявлять инициативу в рамках строго определенных полномочий. В этом случае инициатива всегда будет носить конструктивный характер, и появляется возможность наладить эффективную коммуникацию "снизу вверх". Работники, сохраняя высокую степень организованности, становятся буквально "носителями" рацпредложений. Налицо действие принципа "что не разрешено - запрещено" в композиции с эффективной мотивацией.

КС как система стимулирования

Оценка результатов труда производится, как мы говорили, с учетом величины тарифа, определяемой благодаря функ-

ционированию ТС. При строгом соблюдении работником в течение месяца всех норм трудовой, производственной и технологической дисциплины, при полной его загруженности и выполнении им точно в срок и с надлежащим качеством всех порученных ему работ работнику выплачивается з/п в размере тарифа.

Стимулирующая функция КС реализуется благодаря *принципу учета отклонений от нормы*. Досрочное выполнение заданий, сверхурочные работы и все прочие "положительные" отклонения (предусмотрены в КС) приводят к положительным последствиям для работника – определенным доплатам. Нарушение дисциплины, невыполнение запланированного объема работ по заданиям в срок (весь спектр "негативных" отклонений также предусмотрен в КС) приводят к определенным отрицательным последствиям – определенным удержаниям из з/п.

Учет всех отклонений производится с помощью единого табеля учета труда, в котором строго определенным образом указываются факты отклонений от установленных норм трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Достигается однозначное соответствие между поступками работника (как исполнителя) и последствиями с возможностью для руководителя оперативно реагировать на любые отклонения от условий контракта. При этом любой работник всегда осознает прямую связь между результатами своего труда и размерами з/п.

Составные части КС

КС состоит из *правовой и инструктивной документации*. Полный пакет документов включает в себя следующие.

а) стационарные:

- унифицированный контракт (трудовое соглашение);

- унифицированная инструкция линейному руководителю по управлению персоналом;
- инструкция экономисту по труду;
- инструкция главному бухгалтеру;
- журнал учета трудовых договоров (контрактов) ;

б) оборотные (для выполнения процедур, предусмотренных в КС):

- единый формуляр заданий (с инструкцией по применению);
- единый табель учета труда (с инструкцией по применению).

Вся документация КС является необходимой для организации эффективного контроля и учета труда, а также для достижения и соблюдения персоналом строгой дисциплины за счет реализации на практике однозначного соответствия между поступками и последствиями, определенными в унифицированном контракте.

В инструкциях определены сроки отчета и порядок передачи документации. Указанные сроки носят рекомендательный характер и могут быть изменены с учетом принятого в той или иной организации порядка выплаты з/п.

Унификация контракта и инструкции линейному руководителю позволяет существенно упростить оформление и учет трудовых договоров. Методика ведения журнала учета входит в общий пакет документов Модели.

Фактически, вся документация КС представляет собой механизм практической реализации положений унифицированного контракта.

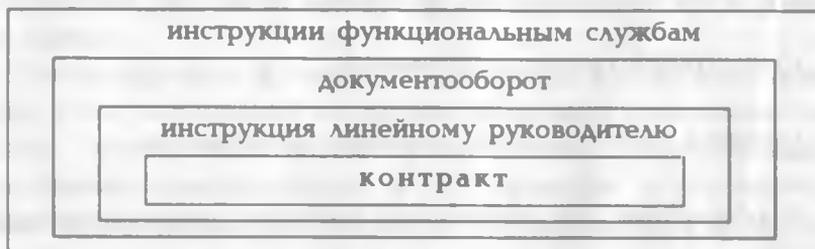


Схема функционирования КС

Для того чтобы условия унифицированного контракта выполнялись каждым работником во всех подразделениях, на линейных руководителей возлагается обязанность строго следовать инструкции по управлению персоналом. Гарантом того, что руководитель поступит именно так, как предписано инструкцией, является (помимо того, что этот способ управления построен с учетом его интересов) тот же унифицированный контракт, в котором для любого наемного работника изначально определена мера ответственности за нарушение им своих обязанностей.

В инструкции четко отражены права, обязанности и ответственность руководителя. Инструкция включает в себя Положение о порядке управления персоналом – принципы и методы оперативного управления, контроля и учета результатов труда работников, построенные в строгом соответствии с условиями унифицированного контракта.

Унификация контракта и инструкции линейному руководителю позволяют добиться однородности в управлении персоналом во всей организации при выполнении неоднородных задач различными по профилю и специфике подразделениями. Кроме того, унификация дает возможность быстрого пре-

образования существующих организационных структур без потери делового ритма, а также возможность быстрого создания новых организационных структур, легко поддающихся управлению. Благодаря этому организация перед предпринимателем и подразделение перед линейным руководителем всегда предстают как единое целое. (Как бы ни перемещался работник в организационной структуре, его отношения с новым для него руководителем всегда остаются четко определенными.)

Назначение документооборота, минимизированного до однотипного табеля учета труда и единого формуляра заданий, состоит в учете отклонений от условий контракта (норм, требований) и обеспечении по единому правилу ускоренной обработки этих отклонений в целях начисления з/п работникам в организации с учетом индивидуальных результатов труда каждого.

Задача экономической службы заключается в собственно обработке полученных данных с учетом величин тарифов. Задача финансовой службы (бухгалтерии) - произвести расчет с работниками.

ПРИМЕЧАНИЕ. Заметим, что инструкции для функциональных служб являются узкоспециализированными и регламентируют работу этих служб только по расчету и начислению з/п. При этом на экономическую и кадровую службы дополнительно возлагается функция контроля: для экономической службы - контроля за строгим выполнением установленных сроков сдачи менеджерами табелей учета и правильности их заполнения; для кадровой службы - то же, касающееся аттестационных листов. При таком именно распреде-

Благодаря унификации правил, регулирующих оплату труда, мне удалось сравнительно легко поставить перед программистами задачу по разработке автоматизированного рабочего места инспектора по кадрам и бухгалтера-расчетчика. Эффект от составленных АРМов иллюстрирую словами бухгалтера-расчетчика одного из внедривших Модель пермских предприятий: "Резко снизился объем работы по расчету зарплаты. Раньше неделя уходила на расчет, сейчас за одну рабочую смену обсчитываем наряды всего завода. Удобно, быстро".

лении контролирующих функций ни один менеджер не остается "без внимания" рассматриваемой нами Модели. А это гарантирует полное отсутствие произвола при управлении персоналом со стороны любого менеджера.

Единый формуляр заданий

Однозначная связь между количественными результатами труда работников и размером их з/п обеспечивается благодаря применению единого формуляра заданий, который позволяет КС оперативно адаптироваться к любым производственным ситуациям.

Использование единого формуляра позволяет руководителю поставить любому работнику любую производственную задачу, четко указать все необходимые виды работ, определить точные сроки их выполнения и дать в соответствии с этими сроками плановую оценку результатов этих работ независимо от их специфики. Стимулирование работника к точному и своевременному выполнению всех без исключения видов работ, указанных в едином формуляре заданий, происходит автоматически, за счет оперативного учета отклонений фактической оценки от плановой в едином таблице учета труда.

Единый формуляр заданий позволяет производить оценку результатов труда ежедневно или так часто, как этого требует производственная ситуация.

А. Цеховой уровень

Применение единого формуляра заданий обеспечивает гармоничный учет меры результативности труда и меры стоимости рабочей силы (выраженной через величину тарифа) при расчете з/п. При этом сохраняются все преимущества сдельной формы оплаты труда, т.е. адекватная оценка количественных результатов труда. Наряду с этим полностью

устраняется ее главный недостаток - существование расценок на рабочие операции, а средством учета результатов становятся *норма времени и штучное время*. Прямое следствие: на уровне проектирования и организации технологических процессов остается лишь задача по нормированию работ на основе методов НОТ.

Появляется возможность синхронизации операций на технологических линиях, которая, к слову, может быть достигнута только тогда, когда каждый рабочий выполняет все операции в соответствии со штучным временем [89].

Использование штучного времени на цеховом уровне приводит к персонализированной оценке результатов труда каждого работника профессии "рабочий" с учетом стоимости его рабочей силы. Отныне рабочие-многостаночники могут работать на любом производственном участке без ущемления своих интересов как специалистов, а каждый многофункциональный рабочий может быть занят в бригаде и так же без ущемления своих интересов помогать другим ее членам.

Б. Уровень непроизводственных подразделений

Гармоничный учет меры результативности труда и меры стоимости рабочей силы работников непроизводственных подразделений при расчете их з/п также обеспечивается применением единого формуляра заданий.

В тех случаях, когда централизованно не определены нормы времени на те или иные виды работ, а также когда невозможно определить такие нормы, т.е. четко рассчитать трудоемкость работ из-за специфики умственного, творческого труда, иначе говоря, когда не детерминирован сам процесс труда, в этих случаях требуется только согласование между

Как подчеркивал после внедрения Модели на одном из пермских предприятий экономист по труду: "Ушли от множества расценок, от уравниловки в зарплате. Больше ответственности и инициативы. Никого не надо подстегивать. Каждый ... что заслужил, то и получил".

руководителем и работником реальных сроков выполнения работ. Работник, подписав формуляр с выданным ему заданием, тем самым принимает на себя ответственность за его выполнение. Вопросы вознаграждения за выполнение задания уже урегулированы унифицированным контрактом. Необходимость согласования таких вопросов отпадает сама собой.

В Инструкции по применению единого формуляра заданий приводятся все необходимые примеры по учету результатов труда как производственных рабочих, так и работников непромышленных подразделений.

И еще одна важная деталь.

Наличие единого формуляра заданий дает возможность вводить коллективную ответственность за результаты труда при групповой работе. При этом вопросы вознаграждения каждого отдельного работника в коллективе также регулируются автоматически, на основе унифицированного контракта, заключенного с каждым из них, а также величины присвоенного тарифа каждому и результатов выполнения коллективного задания.

ПРИМЕЧАНИЕ. В рамках КС оперативное управление персоналом осуществляется как посредством выдачи заданий, так и посредством устных распоряжений. Выбор руководителем той или другой формы обусловлен только спецификой производственных ситуаций.

Эффективность управления посредством устных распоряжений обеспечивается путем учета отклонений от дисциплинарных норм в поведении работников. Тем самым любой руководитель всегда обеспечен необходимым набором действенных стимулов.

3. Унифицированная система участия в прибылях

Унифицированная система участия в прибылях (в дальнейшем - УП) - третья составная часть РМТО. Она призвана решить проблему выплаты работнику определенной доли из прибыли организации, адекватной размеру его общего трудо-

вого вклада, с учетом интересов предпринимателя как собственника.

УП создана с учетом опыта японских компаний по прямому участию всех категорий работников в прибылях компании.

Основным отличием УП от всех существующих неазиатских систем и программ распределения прибыли является ее тесная связь с тарифной системой – основой эффективной системы оплаты труда.

В основу УП положен принцип выплаты из фонда участия в прибылях определенных бонусов – премиальных выплат сверх з/п – за тот или иной отчетный период.

Принцип формирования фонда УП

При формировании фонда участия в прибылях целесообразно опять же учесть японский опыт в данной области (положительно зарекомендовавший себя и в наших российских условиях).

До распределения прибыли работники получают компенсацию за труд в виде з/п, адекватной размерам своих трудовых вкладов, акционеры получают дивиденды, адекватные их долям во внутреннем капитале, в размере ссудного процента

Рекомендательный характер изложения в данном случае вызван исключительно невозможностью на критериальном уровне доказать истинность предлагаемой методики распределения прибыли. Мы руководствовались принципом целесообразности с учетом накопленного практического опыта по устранению противоречия между интересом собственника и интересом члена трудового коллектива (организации) путем распределения прибыли с обязательным первоначальным отчислением из прибыли ссудного процента на внутренний капитал (собственные активы компании). Последнее позволяет гарантировать акционерам получение дивидендов, адекватных их долям во внутреннем капитале, а тем самым учитываются интересы акционеров как собственников. Лишь после этого, предварительно произведя по установленному нормативу отчисления из оставшейся прибыли в фонд накопления в целях увеличения внутреннего капитала, можно обоснованно подходить к формированию фонда участия в прибылях для работников с учетом интересов акционеров в получении более высоких дивидендов.

(или плановой прибыли). Фактически, выплата работникам бонусов (сверх з/п) и выплата дополнительных дивидендов акционерам производится из "сверхприбыли", заслуга в получении которой принадлежит обеим сторонам.

Бонусы и результаты аттестации

Размеры бонусов, выплачиваемых работникам, пропорциональны их тарифным коэффициентам, которые всегда точно соответствуют результатам аттестации в отличие от самих тарифов, периодическое изменение которых ограничено определенным в ТС диапазоном.

Учитывая нестабильность прибыли, ее зависимость от множества внешних факторов и то, что она отражает общую эффективность организации – в противоположность фонду оплаты труда, размер которого отражает определенную часть производственных затрат, требующих жесткого контроля, – учитывая все это, можно вполне обоснованно "вместить" в рамки фонда участия в прибылях все возможные колебания комплексных оценок качества труда.

Прибыль, подлежащая распределению, делится по *принципу равных отчислений* – в фонд участия в прибылях и в фонд выплаты дивидендов акционерам. По крайней мере, такой принцип достаточно конструктивен, так как и работники, и акционеры компании являются ее членами, – одни олицетворяют социальную сторону организации, выступая при этом как члены трудового коллектива, другие – ее формальную сторону, выступая членами акционерного общества. Одни вкладывают в организацию свой труд, другие – капитал.

Формирование такого фонда может осуществляться и с использованием других принципов. Например, на одном заводе мы установили правило формировать фонд участия в доходах (прибылях) из определенных отчислений от продажи каждой единицы готовой продукции. При этом весь брак должен был списываться за счет средств данного фонда. Результат – брак стал ниже нормы.

Тем самым реализуется однозначная связь между результатами аттестации и размерами выплачиваемых бонусов, в целом – между общим трудовым вкладом работника и его долей в прибыли организации. Обеспечивается *прямое участие каждого работника в прибылях организации*.

Непосредственный эффект от функционирования УП – каждый работник становится причастным к судьбе организации; ему выгоден успех организации, эффективное функционирование своего и других подразделений. У работника появляется дополнительная заинтересованность в увеличении прибыли организации путем сокращения производственных затрат за счет постоянной рационализации своего труда. А это всегда в интересах собственников.

УП базируется на Положении об участии в прибылях (доходах).

ПРИМЕЧАНИЕ. Приведем один любопытный факт, свидетельствующий о высокой эффективности используемой в Японии системы прямого участия работников в прибылях. Японские акционеры получают дивиденды, в четыре раза большие, чем их американские коллеги [90]. Причем за счет постоянного увеличения внутреннего капитала японских компаний дивиденды их акционеров из года в год возрастают. С плеч руководителя компании снимается забота об акционерах, так как, заработав плановую прибыль и произведя отчисления по жестко установленным нормативам во все фонды, руководитель тем самым удовлетворяет интересы как акционеров, так и работников компании.

В заключение заметим, что унифицированные ТС, КС и УП не являются лишь некоторой разновидностью или разновидностями систем с подобным названием, существующих где бы то ни было. Напротив, в совокупности они дают ту самую разрешающую процедуру в процессе управления (процедуру количественной оценки трудового вклада каждого работника

в масштабе всей организации), без выполнения которой традиционная теория управления не была бы разрешима в реальной практике, а рациональные методы управления до сих пор оставались бы "нераскрывшимися канонами". Эти системы в своей композиции задают искомую модель поведения работника.

4. Основное отличие Модели от японской системы управления персоналом

Суть этого отличия заключается в том, что при наличии достаточно эффективной тарифной системы, способной учитывать все изменения стоимости рабочей силы и стимулировать работников к высокоинтенсивному труду, а также гибкой системы прямого участия в прибылях отсутствует третья эффективная система – контрактная, которая необходима любым неазиатским организациям для достижения ими успеха и которая заменена в самой Японии культурными ценностями, традициями, общественными нормами.

Японские компании рассматривают контракт не как юридический инструмент, а как формальную основу для налаживания отношений. Устное соглашение с работником имеет больший вес, чем письменный контракт. Предприниматель чувствует себя неуютно, имея детально разработанный контракт, который воспринимается в японском обществе как выражение недоверия предпринимателя наемному работнику [91].

Потребность в столь необходимом инструменте, призванном всесторонне регулировать отношения между руководителем и исполнителем, каковым является контракт, фактически отсутствует в Японии благодаря прочно укоренившемуся в сознании японцев чувству иерархии.

Вертикальный тип взаимоотношений пронизывает все сферы жизни японского общества, включая и производственную. Необходимость в четкой формализации иерархической структуры организации отпадает сама по себе, и однородность отношений между руководителем и исполнителем, не-

зависимо от их места в цепи линейного подчинения, обеспечена неформальными условиями (традициями), регулирующими эти отношения.

Успех деятельности филиалов японских компаний за рубежом обусловлен только одним фактором – тщательным отбором персонала, при котором у кандидатов на работу, являющихся жителями другой страны, выявляются их готовность и желание постичь японскую систему организации труда, японскую культуру отношений в коллективе [92], иными словами, их готовность подчиниться условиям, регулирующим трудовые отношения в японских компаниях, что обходится японцам в среднем до 20 000 долларов из расчета на каждого кандидата на работу в филиале той или иной японской компании за рубежом. Именно такую сумму им приходится тратить на приобщение вновь принимаемого работника-неяпонца к новой для него культуре отношений и его последующее обучение определенным навыкам работы.

Хотелось бы заметить, что в специфических особенностях т.н. "японской" системы организации труда и методах управления производством отнюдь нет ничего экстраординарного. Добившись тождества интересов предпринимателя и наемного работника в сфере трудовых отношений, японцы смогли – теперь уже беспрепятственно – внедрить и начать эффективно использовать методы научной организации труда, предложенные на заре XX века Ф. Тейлором. Тем самым японские менеджеры, о каждом из которых, кстати, можно сказать "хороший инженер (бухгалтер или экономист)", получили в подарок возможность существенно рационализировать собственный управленческий труд и значительно упростить сам процесс управления. Но коль скоро путь к достижению тождества интересов отныне проторен, дело остается за малым – начать строить внутренне эффективные организации, используя при этом подходы, обоснованные школой научного управления и развитые в последние десятилетия японским менеджментом (в частности, система "канбан" по принципу производства "точно вовремя", ОЭС – общая эксплуатационная система, система управленческого контроля, ГПС – гибкая производственная система и т.д.). Тем самым методы научного, а значит, рационального, управления как производством, так и организациями в целом становятся доступными для предприятий любой страны.

Отсутствие унифицированной контрактной системы, замена детально разработанного контракта (формальных условий) традициями (неформальными условиями) и свидетельствуют о неполноте японской системы управления персоналом, ее невозможности легко адаптироваться к условиям и культуре тех стран, жители которых не отягощены чувством иерархии.

Иными словами, без учета национального менталитета японская модель трудовых отношений представляет собой *частный случай* общей рациональной модели, представленной в этой книге.

Наличие унифицированной контрактной системы в нашей Модели и позволяет устранить "неравноправие" национальных традиций, а также четко формализовать иерархическую структуру любой организации, в какой бы стране мира та ни находилась.

ПРИМЕЧАНИЕ. Разумеется, необходимость жесткой социальной иерархии во всех прочих сферах общественных отношений "остаётся на усмотрение" субъектов этих отношений - носителей той или иной национальной культуры.

Глава 15.

КЛЮЧ К СОВЕРШЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- *Рационализация труда менеджеров*
- *Совершенная организация*
- *Квалификационные требования к руководителям*

Чтобы у читателя не возникло ошибочного представления о рассмотренной нами Рациональной модели трудовых отношений, возможно, показавшейся кому-то чрезмерно усложненной, требующей от менеджеров и руководителей предприятий неких специальных знаний и специальной подготовки в части управления персоналом, мы и написали эту короткую главу. Ее назначение – показать, как в действительности рационализируется труд менеджеров любого звена управления и за счет чего теперь становится реальным создание подлинно гибкой и высокоэффективной организации в том случае, когда данная Модель внедрена на действующих предприятиях.

1. Рационализация труда менеджеров

В организации, где внедрена и используется Модель, выполнение менеджером любого уровня управления простых процедур контроля и учета труда подчиненных работников является по сути своей эффективной мотивацией последних. При этом у каждого работника – независимо от количества персонала в организации – возникает потребность в производительном труде. (Вот когда мотивация как расплывчатая функция исчезает из процесса управления).

Осуществляя управление людьми на основе единой инструкции, путем планирования и выдачи производственных заданий либо устных распоряжений с последующим контролем за их выполнением, каждый из менеджеров избавляется от необходимости при анализе конкретной производственной ситуации, порождающей определенные цели и задачи, стараться предугадать поведение подчиненных работников в этой ситуации. Отныне ему не нужно всякий раз соотносить характер поведения каждого из них с реальной возможностью выполнения планов, а также изыскивать при этом именно те действенные стимулы, которые способны побудить каждого конкретного работника к выполнению точно и в срок поставленных перед ним задач.

В общем и целом, менеджер снимает со своих плеч тот груз вопросов, качественно решить которые он все равно не в состоянии и которые никоим образом не характеризуют основную деятельность предприятия или подразделения.

Время, необходимое менеджеру для того, чтобы обеспечить эффективную мотивацию подчиненных работников на выполнение в срок поставленных перед ними задач, исчерпывается временем выполнения следующих, всегда одних и тех же, процедур:

- выдача работникам производственных заданий (либо отдача устных распоряжений) с указанием сроков исполнения всех видов предусмотренных в них (или ими) работ;
- контроль за своевременным и точным выполнением этих работ и учет результативности труда работников (включая и результаты соблюдения последними норм и правил трудовой деятельности) в едином таблице учета труда, который составлен таким образом, что позволяет вести всесторонний учет этого труда применительно к каждому из работников независимо от выполняемых им производственных функций;

- передача (в конце каждого месяца) табеля учета труда в экономическую службу, где будет произведен расчет э/п согласно данным этого табеля по единому правилу на основе тарифов, присвоенных персонально каждому по результатам проведенной ранее аттестации;
- периодическое (ежеквартальное) проведение аттестации подчиненного персонала на основе стандартных аттестационных листов с последующей передачей этих листов в кадровую службу для расчета величины тарифа каждому работнику с учетом всех возможных изменений стоимости его рабочей силы.

Именно посредством выполнения менеджером этих бесхитростных процедур реализуется - применительно к каждому работнику в каждой из производственных ситуаций - однозначное соответствие между поступками и последствиями. Причем от менеджера (руководителя любого структурного подразделения) для обеспечения эффективной мотивации подчиненных *не требуется знания Теории научной мотивации*, изложенной в настоящей книге. Единственное, что требуется от менеджера, - это строгое выполнение инструкции линейному руководителю по управлению персоналом.

После внедрения Модели

Проиллюстрируем эффект, связанный с изменением отношения к труду со стороны персонала после внедрения Модели на действующем предприятии. Воспользуемся для этого схемой векторов усилий.

В рамках неполных и внутренне противоречивых правил, нерационально регулирующих трудовые отношения, под действием Закона оптимального поведения векторы усилий работников организации объективно не совпадают с вектором усилий руководителя.

Ситуация до внедрения Модели:



(Данную картину дел в работе с персоналом до внедрения Модели, когда воля руководителя организации начисто игнорируется, наглядно живописуют руководители, предоставив нам свои отзывы на результаты внедрения Модели).

Ситуация после внедрения Модели:



(Подобная картина также хорошо просматривается в отзывах руководителей, когда они начинают описывать ситуацию после внедрения Модели).

Будучи внедренной в организации, Модель начинает способствовать возникновению новой благоприятной среды в ее рамках и выступать при этом в качестве своеобразного "магнитного поля", выправляющего с учетом Закона оптимального поведения векторы усилий всех работников предприятия в соответствии с генеральным вектором усилий руководителя. А это приводит к колоссальному увеличению всего потенциала предприятия (подразделения).

Справедливости ради следует заметить, что, безусловно, мы не можем гарантировать стопроцентного совпадения направлений векторов усилий или достижения максимально возможного уровня индивидуальной производительности труда.

Как не возможен идеальный газ, так невозможно добиться и абсолютной отдачи от каждого работника. Однако говорить о максимально возможной реализации заложенного в нем потенциала, т.е. о приближении индивидуальной производительности к ее максимальной норме, можно смело и со всей ответственностью.

Покажем реальность данного утверждения.

Модель и уровень индивидуальной производительности

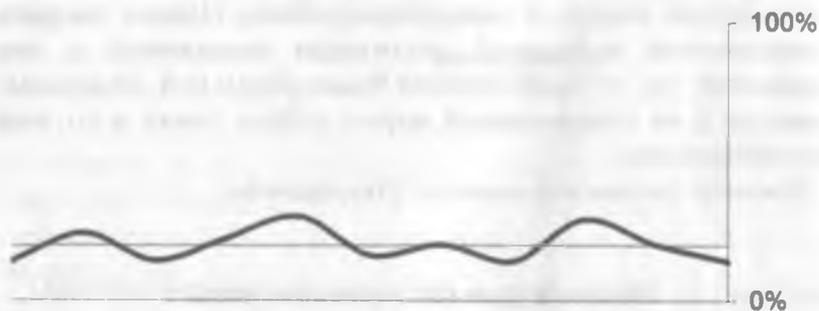
На самом деле, главной задачей Модели является "переключение" интеллекта каждого работника из режима нерационального мышления в режим рационального. Последнее положение, как уже говорилось выше, является неустойчивым, так как интеллект любого работника изначально сосредоточен только на своих личных интересах, а индивидуальная производительность работника всегда естественным образом стремится к снижению до минимально возможного уровня.

Для противодействия этой негативной, хотя и объективной, тенденции (для существенного подъема планки минимально возможного уровня индивидуальной производительности) в рамках Модели предусмотрена периодическая аттестация качества труда. Последняя позволяет удерживать мышление работника от естественного уклонения в привычный для него режим заботы о себе, а не о "чуждых" ему производственных интересах предприятия.

Проинтерпретируем на картинках существующее положение дел.

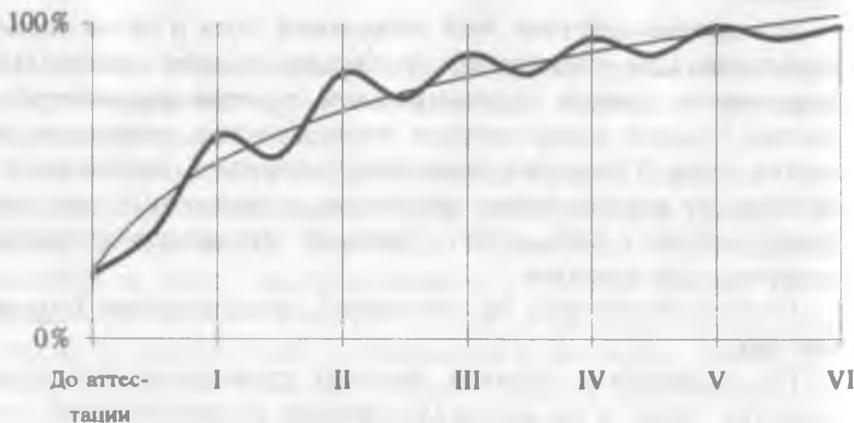
По горизонтали отметим периоды проведения аттестации качества труда, а по вертикали - уровень индивидуальной производительности труда.

Ситуация 1. Уровень индивидуальной производительности от максимально возможного, существующий в организациях до внедрения Модели.



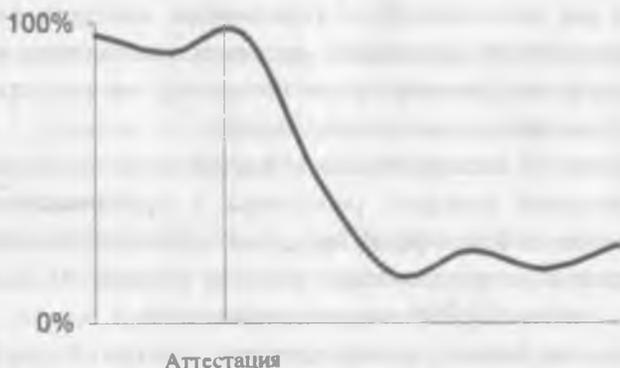
Индивидуальная производительность находится на минимально допустимом уровне, который соответствует средним показателям и за которым терпение предпринимателя (руководителя) может лопнуть – работник будет уволен из организации.

Ситуация 2. Уровень индивидуальной производительности после внедрения Модели.



Индивидуальная производительность перед первой аттестацией качества труда (I) начинает повышаться, отрываясь, наконец, от ранее существующего стабильно низкого положения. После проведения аттестации опять начинается снижение, но уже не так значительно. Перед второй аттестацией (II) производительность становится уже выше, но в межаттестационный период опять несколько снижается. Третья аттестация (III) приближает производительность к максимуму. В дальнейшем в межаттестационные периоды всегда будет объективно происходить некоторое уменьшение активности работника, но периодичность проведения аттестации как раз и призвана удерживать индивидуальную производительность всегда на достаточном уровне для осуществления на практике эффективного управления.

Ситуация 3. Уровень индивидуальной производительности от максимально возможного после прекращения проведения предусмотренных в Модели процедур оценки трудового вклада работника.



Если остановить аттестацию качества труда, то ранее достигнутая производительность постепенно снизится до ее повсеместного и, как правило, стабильно низкого уровня.

Таким образом, Модель позволяет предпринимателю (руководителю) в максимально возможной степени реализовать

заложенный в каждом подчиненном ему работнике потенциал, т.е. за счет отождествления интересов работника и предпринимателя (руководителя) приблизить индивидуальную производительность к ее максимальной норме ($I \rightarrow 1$).

Появляется объективная предпосылка к налаживанию подлинно научного управления, так как поведение работника начинает все более и более отвечать производственным интересам предпринимателя (руководителя). По Тейлору эти интересы должны совпадать.

2. Совершенная организация

Главное свойство Модели в том, что она позволяет формализовать все межличностные отношения в рамках организационных структур до степени, при которой сам процесс управления людьми становится "технологичным", а отношения - однородными, типа "руководитель - исполнитель". При этом "искусство" управления людьми заменяется единым и удобным для всех способом управления, который базируется на гибких унифицированных системах, способных адаптироваться как к социальной сфере (человек), так и к производственной (производственные ситуации).

Внедрение и использование Модели есть залог рационального поведения каждого работника в организации. Модель представляет собой эффективно действующий механизм, позволяющий в автоматическом режиме решать N задач мотивации по числу N работников организации.

Модель позволяет руководителям быстро и эффективно производить любые необходимые преобразования организационных структур, переориентацию их на новые цели и задачи, а также осуществлять необходимую ротацию кадров без потери делового ритма.

Модель как критерий рационального управления позволяет руководителям:

во-первых, принимать строго выверенные и рациональные решения, при том что конкретный эффект от их принятия всегда и с большой точностью известен;

во-вторых, увидеть и устранить все допущенные ранее организационные огрехи, которые до внедрения Модели были скрыты в "пелене тумана" организационной неразберихи: к примеру, неадекватное распределение ответственности между структурными подразделениями и отдельными работниками как по вертикали, так и по горизонтали; несоответствие необходимому уровню квалификации тех или иных работников; существование неэффективных структур и функциональных служб и т.п.;

в-третьих, четко определить и выполнить перечень тех организационных задач, в том числе по повышению квалификации персонала, без решения которых *невозможно* наладить бесперебойное взаимодействие между подразделениями, ликвидировать непроизводительные затраты рабочего времени и повысить общую эффективность использования оборудования.

И вот, наконец, открывается возможность создать совершенную, внутренне эффективную организацию на базе любой из существующих сегодня. Получение организацией максимальных результатов на любом этапе ее развития в соответствии с уровнем ее технического вооружения всегда будет происходить за счет получения максимальной отдачи от каждого работника.

ЗАМЕЧАНИЕ. Безусловно, мы нарисовали идеальную картину. На практике все это выглядит не так однозначно, особенно в первое время после внедрения Модели на предприятии. Не так-то просто "перепрограммировать" коллективный разум на конструктивную работу. На самом деле, разрешить одну лишь проблему мотивации недостаточно, нужно еще и правильно спланировать и организовать труд. А для этого менеджеры должны знать, что нужно делать, т.е. знать, какие задачи стоят перед подчиненной им организационной структурой и как эти задачи решать, не говоря уже о том, что они

должны при необходимости еще обучать персонал рациональным приемам и методам работы. Таким образом, на пути к эффективному управлению очень многое начинает зависеть от уровня подготовки руководителей.

Следует подчеркнуть, что Модель, являясь критерием рационального управления и снимая с повестки дня проблему мотивации, начинает сразу выявлять конкретные пробелы в компетентности руководителей всех уровней. Но этого не следует страшиться: все мы чего-то не знаем, чего-то не умеем, а потому нужно преодолевать свою лень и учиться, последовательно повышая свою квалификацию. Скорость получения максимально высоких результатов от внедрения Модели зависит прежде всего от скорости квалификационного роста руководителей, и в первую очередь – первого руководителя предприятия. Когда уровень квалификации руководителя достаточно высок, результаты проявятся в считанные месяцы после внедрения Модели. Когда в уровне подготовки руководителя есть пробелы, результат все равно приходит, но с некоторым запозданием, вслед за ростом руководителя. А другого и не следует ожидать: чуда при безграмотном управлении не произойдет.

На самом деле, если вспомним двойственную природу производительности труда ($C = I \times T$), то *при максимальной индивидуальной производительности ($I \rightarrow 1$) совокупная производительность труда будет стремиться к своему пределу ($C \rightarrow 1$) только тогда, когда производительность организационно-технических средств также будет максимальной ($T \rightarrow 1$).*

Учитывая эту взаимосвязь, максимальное задействование потенциала работника после внедрения Модели начинает зависеть только от качества применения методов НОТ в практике управления.

Итак, главное стратегическое назначение Модели – обеспечить качественный скачок практического управления на уровень высших мировых стандартов, минуя при этом бесконечную череду этапов его эволюционного развития. Рациональ-

ная модель трудовых отношений – не просто теоретическая, но объективная предпосылка научному управлению. Она неразрывно соединяет теорию с практикой. Вопрос стоит жестко: или “да” или “нет” научному управлению.

3. Квалификационные требования к руководителям

Длинный список туманных и неоднозначных требований, предъявляемых любому менеджеру современной теорией управления, как то: умение правильно интерпретировать ту или иную ситуацию, определение наиболее оптимальных для данной ситуации структур и приемов управления, знание деталей и особенностей индивидуального и группового поведения и проч., неизбежно порождает субъективные подходы к управлению.

Отныне этот список сокращается до двух четко определенных квалификационных требований.

Первое из них – знание основных специфических вопросов, характеризующих целевую деятельность предприятия или подразделения. Если руководитель – банкир, он должен хорошо разбираться в банковском деле. Если предприятие производит автомобили, его руководитель не имеет права быть невеждой в этом производстве. Если же в цехе производится стекло, управляющий таким цехом просто обязан знать все основные элементы технологии стекольного производства. Дилетант, который не знает, что должна делать подчиненная ему структура, не в состоянии грамотно управлять. Это аксиома.

Второе – знание и умение применять научные методы рационального (для производственников – сетевого и календарного) планирования и организации труда на местах и – в идеале – знание и умение применять экономико-математические методы, позволяющие более эффективно осуществлять оперативное планирование слаженной работы во всех звеньях

организации с учетом рационального использования всех имеющихся в наличии ресурсов.

Уровень подготовки менеджеров, соответствующий этим квалификационным требованиям, наряду с готовностью самих менеджеров заниматься кропотливой работой по рациональному планированию и организации труда, станет *достаточным условием построения внутренне эффективной организации* при использовании в ней Рациональной модели трудовых отношений.

И тогда любой руководитель сможет сказать то же, что и генеральный директор Пермского стекольного завода Р.Н. Ерыкалова, обладающая всеми перечисленными качествами руководителя: "Рациональная модель трудовых отношений – главный и незаменимый инструмент в работе главного менеджера любого предприятия, фирмы".

Безусловно, также недопустимо незнание руководителем предприятия общих вопросов маркетинга, бухучета и права. Первый руководитель должен как азбуку знать методы планирования объемов производства (товарооборота), которые позволяли бы покрывать накладные расходы предприятия и обеспечивали бы максимально возможную рентабельность при конкурентоспособном уровне отпускных цен. Эти методы достаточно хорошо освещены в книгах по финансовому менеджменту, которых сейчас предостаточно на рынке литературы по вопросам управления.

Сразу же встает вопрос: как можно повысить свою квалификацию до необходимого уровня? Отвечаем. Вся необходимая литература по научному управлению давно существует ... на пыльных полках публичных и производственных библиотек. Это и всевозможные справочные пособия по НОТ и экономико-математическим методам планирования, и успешно всеми забытые межотраслевые методические рекомендации, и единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), и единые нормы и расценки (ЕНиР - для нас остаются существенными только нормы времени. Про расценки мы забываем.), и т.д.

Радикальная экономическая реформа на уровне макроэкономики многими стала ошибочно восприниматься как необходимость ломки старого внутри предприятий. На многих из них руководители в чрезмерном усердии наладить новое и прогрессивное дошли вплоть до ликвидации планово-экономических служб и сокращения штатов нормировщиков. А старые книги по управлению постигла печальная участь: они были просто забыты или, еще того хуже, сданы в макулатуру.

Начать управлять

Модель - бесспорно, незаменимый управленческий инструмент, без которого ни один руководитель, даже искушенный и грамотный в вопросах управления, не в состоянии создать внутренне эффективную организацию. Но, разумеется, нельзя сказать, что Модель является панацеей от всех бед. Если руководитель не обладает вышеперечисленными знаниями и не стремится постичь их, более того, не готов к кропотливому управленческому труду, Модель не станет ему верным помощником в налаживании подлинно научного управления.

Не случайно генеральный директор все того же стекольного завода однажды подчеркнула: "... при внедрении данной системы ее должен полностью "принять" первый руководитель предприятия".

Что значит "принять"? Это значит в корне и без колебаний пересмотреть свой устоявшийся (и, как правило, нерациональный) взгляд на управление персоналом, возникший в недрах нерациональных трудовых отношений.

Иного пути нет, ведь Модель представляет собой критерий рационального управления, иначе говоря, жесткий стержень, или скелет, внутренне эффективной организации.

Она бескомпромиссно расставляет все и всех по своим местам, накладывая при этом определенные жесткие ограничения на подходы к управлению. В рамках Модели, которая является прежде всего системой управления, руководитель вынужден начать управлять - управлять строго в соответствии с методами научной организации труда. Детальное пла-

Я каждый раз при внедрении Модели говорю руководителям: практически все старые методы планирования и организации труда верны. Они в полной мере не использовались раньше лишь потому, что не было до сих пор предпосылки научного управления, которой и является рациональная модель трудовых отношений.

Сейчас же бесценный опыт классического научного управления, накапливавшийся десятилетиями, должен быть срочно востребован руководителями предприятий. Одна лишь просьба к ним: "Перестаньте "изобретать велосипед" - все уже давно сделано".

нирование и постоянный контроль становятся неотъемлемой частью его полноценной деятельности. Взамен руководитель получает автоматическое решение проблемы мотивации.

ЗАМЕЧАНИЕ. Вопросам управления необходимо уделять ровно столько времени, сколько требуется для эффективного решения этих вопросов. Зачастую руководители предприятий ошибочно расширяют круг полномочий своих заместителей и помощников, передавая им ту долю ответственности за принятие управленческих решений, которая объективно лежит на самих руководителях. Такому руководителю кажется, что его помощники все сделают за него, а рациональное управление – это лишь умелое делегирование полномочий и строгий спрос. Не имея в своем распоряжении критерия рационального управления, руководитель часто делает ошибки. На практике это выглядит так: те вопросы, которые должны быть только в компетенции руководителя, он спускает вниз, и, наоборот, пристально контролирует другие, которые легко могли бы решить его подчиненные.

К сожалению, мне также не раз приходилось сталкиваться с такой ситуацией: руководитель, заинтересованный во внедрении Модели, направлял меня по привычке к своим заместителям, видя в них посредников между мною и собой, вместо того чтобы самому вникнуть в суть Модели и взять на себя ответственность и инициативу по организации ее внедрения. В итоге инициатива переходит к нерационально функционирующему коллективному разуму, а ответственность так и остается блуждать на предприятии в поисках хозяина. Результат закономерен: мне уже не удастся выбраться из трясины бесконечных согласований, дабы начать совместно с руководителем конкретную работу по внедрению.

Замечу в этой связи: руководителю, который всеми силами избегает кропотливого управленческого труда, мы ничем помочь не можем и вынуждены отказываться от сотрудничества с ним. Нам хорошо известно одно – без определенных усилий со стороны первого руководителя результата не получить.

Глава 16.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ВНЕДРЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

- *Условия внедрения*
- *Качество внедрения*
- *Практика внедрения*
- *Модель на вашем предприятии*
- *Обучение научному управлению*

Наконец, мы переходим к заключительной главе этой книги, без которой книга, безусловно, была бы неполной. Наиболее важным моментом, который нам хотелось бы подчеркнуть, предваряя изложение главы, является то, что эта глава представляет собой реальную схему внедрения Модели на действующих предприятиях, которая выработалась с учетом практического опыта автора.

Прежде всего данная глава будет интересна для тех руководителей предприятий, которые желают осуществить качественные радикальные изменения в области управления в целях достижения в этой области высших мировых стандартов.

1. Условия внедрения

Для внедрения Рациональной модели трудовых отношений на любом из действующих предприятий должен быть выполнен ряд "технических" условий.

1. На предприятии должен быть решен вопрос с бизнесом: какую нишу предприятие займет на рынке, т.е. какой вид

продукции или услуг, потенциально пользующихся спросом, оно может предложить потребителю.

При этом не имеет значения ситуация, сложившаяся на предприятии в области сбыта. Подтверждением тому служит пример Пермского стекольного завода. Склад готовой продукции, ранее хронически затаренный, опустел. Продукция заведомо имела рынок сбыта. Оставалось лишь мобилизовать персонал завода к строгому выполнению производственных задач.

II. Продукция должна быть теоретически рентабельной.

При этом не имеют значения фактическая себестоимость и рентабельность продукции, а также существующий уровень заработной платы. При расчетах плановой себестоимости продукции (услуг) с учетом устоявшихся отпускных цен, определяемых рыночной конъюнктурой, расчетная рентабельность продукции должна быть не ниже 15 - 30 %, а расчетный размер заработной платы - не ниже стоимости рабочей силы, т.е. не ниже существующего уровня з/п на соседних и аналогичных предприятиях.

III. Заработная плата должна выплачиваться всему персоналу регулярно.

Ее фактические задержки не должны исключать теоретической возможности ее выплаты.

IV. Руководство должно принять следующую идеологию: получать экономический эффект не за счет экономии средств на выплату з/п работникам, но за счет ликвидации непроизводительных затрат рабочего времени, за счет производительного использования оборудования и площадей, за счет снижения брака и т.п.

Именно здесь сокрыты огромные внутренние резервы любого предприятия. Такая идеология иначе формулируется как идеология высокой заработной платы и производительности.

V. Предприятие должно обладать оборотными средствами или возможностью их пополнить до необходимого (рабочего) уровня.

При наличии долгов вместо оборотных средств чуда не произойдет.

VI. На предприятии должен быть решен вопрос собственности.

Все пертурбации вокруг ее раздела самым негативным образом влияют на возможность заняться конструктивной работой.

Трудовой коллектив ни в коем случае не должен обладать контрольным пакетом акций. Эффективно управлять коллективом, который навязывает свою волю руководителю, невозможно. Модель создана для одного хозяина на производстве.

VII. Внедрение Модели должен производить только подготовленный специалист.

Выполнение всех названных условий дает зеленый свет для внедрения Модели на предприятии.

К сожалению, тотальная, перешедшая впоследствии в огульную, приватизация не решила своей основной задачи – новоявленный хозяин (или хозяева) во многих случаях оказался некомпетентным в производственных вопросах, что привело к возникновению конфликта между акционерами (некомпетентным собственником средств производства) и наемным директором (который не владеет достаточным пакетом акций для единоличного управления, но является “хозяином” производственной ситуации на предприятии). На многих предприятиях произошло своего рода раздвоение полноценного хозяина. Казалось бы, в такой ситуации акционерам следует регулировать отношения с директором исключительно как с партнером, компетентным в вопросах производства. На деле же возникает другая ситуация. Акционеры начинают относиться к руководителю как к исполнителю директору и совершают тем самым ошибку. Подобная ситуация допустима только в том случае, когда сам собственник является компетентным в вопросах производства и способен квалифицированно поставить задачу исполнителю директору. Руководитель-партнер, напротив, должен обладать всеми необходимыми полномочиями в вопросах оперативного управления, но не в имущественных вопросах.

Заработная плата руководителя обязательно должна быть связана с прибылью предприятия. Некомпетентный собственник не должен “ужасаться” мысли о том, что директор при этом сможет честно (в рамках достигнутых договоренностей) зарабатывать приличные деньги. “Давайте и дастся вам” – учит Библия.

2. Качество внедрения

На сегодняшний день в России существует достаточно много предприятий, потенциально способных успешно функционировать на рынке при правильной постановке менеджмента.

Однако быстрое и повсеместное внедрение Модели будет первоначально сдерживаться из-за отсутствия необходимого числа подготовленных специалистов. Недостаток таких специалистов вызван одной-единственной причиной – высокими требованиями к их подготовке и уровню квалификации.

Ведь трудовые отношения – святая святых менеджмента, и подход к их реформированию должен быть исключительно грамотным и строго выверенным.

Необходимо соблюдение всех формальностей в соответствии с Кодексом законов о труде, а также тщательное и последовательное выполнение всех процедур на всех этапах, предусмотренных при внедрении Модели. А такое под силу только специально подготовленному человеку.

Квалификационные требования к специалисту по внедрению

Специалист по внедрению должен:

- иметь высшее образование (желательно экономическое);
- иметь опыт работы на предприятиях (желательно опыт по управлению персоналом – в этом случае специалист лучше понимает проблему);
- досконально изучить теорию, изложенную на страницах этой книги, а также принципы и методы научной организации труда;

- обязательно пройти стажировку, т.е. принять участие во внедрении Модели под руководством ранее подготовленного специалиста не менее чем на двух действующих предприятиях, в числе которых должно быть предприятие производственного профиля и предприятие с численностью персонала не менее 500 человек.

В общем и целом, в вопросах научного управления квалификационный уровень специалиста должен соответствовать, как минимум, квалификационным требованиям к руководителю, изложенным в предыдущей главе.

Стажировка одного специалиста после его углубленной теоретической подготовки занимает не менее полугода. Только после завершения данного процесса ему может быть доверено самостоятельное внедрение. Кроме того, в течение одного года по окончании стажировки новый специалист должен оставаться под методологическим контролем со стороны опытного специалиста.

Для быстрого, повсеместного и качественного внедрения Модели на российских предприятиях необходимо подготовить от двух до трех тысяч специалистов, на что потребуются не менее 7 лет. Расчет сроков их подготовки продемонстрирован ниже.

Трудоёмкость внедрения

Трудоёмкость внедрения, прежде всего, зависит от количества персонала на предприятии. Чем крупнее предприятие, тем она выше.

Трудоёмкость внедрения также зависит от сложности управленческих задач, стоящих перед администрацией предприятий в зависимости от специфики последних.

Наиболее простыми являются предприятия конвейерного типа, для которых в общем объеме работ в соответствии с технологией производства наибольший удельный вес принадлежит постоянно повторяющимся типовым производственным

операциям. Это, например, стекольное или любое другое непрерывное производство, а также предприятия, осуществляющие сборку, и, конечно же, торговые фирмы и банки.

Наиболее сложными с точки зрения научного управления, а значит, и внедрения Модели являются строительномонтажные предприятия. И сложность эта заключается прежде всего в низком удельном весе типовых проектов в общем объеме строительномонтажных работ. Каждый новый проект автоматически порождает новые задачи, связанные с нормированием, оперативным планированием и организацией труда. Вследствие этого значительно повышаются требования к уровню квалификации работников управленческого корпуса этих предприятий (начиная с руководителей верхнего звена управления и заканчивая уровнем мастеров). К этой группе также можно отнести предприятия, специализирующиеся на ремонтных работах, на изготовлении нестандартного оборудования, и другие предприятия неконвейерного типа. Но заметим одну существенную деталь – сложность управленческих задач на таких предприятиях отнюдь не связана с внедрением Модели, она существует независимо от проблемы управления персоналом. С другой стороны, мы знаем, что, не решив проблему мотивации, невозможно качественно решать и управленческие задачи организационного характера, а значит, невозможно наладить эффективное функционирование предприятия. Понимая эту объективную реальность, мы должны, закатав рукава, подчиниться сложившейся ситуации и вместе с руководителями перелопатить весь необходимый для внедрения Модели объем подготовительных работ, связанный с переводом организации на рельсы научного управления. Другого пути к повышению эффективности управления все равно нет.

С учетом сказанного внедрение Модели (с одновременной разработкой и внедрением рациональной системы управления производственным профилем предприятия) на малых предприятиях занимает от полутора до трех месяцев, на крупных – от полугода и более.

Неоправданная спешка и стремление ускорить завершение процесса внедрения в ущерб тщательной и кропотливой работе могут самым негативным образом повлиять на качество внедрения.

Контроль за качеством внедрения

Учитывая тот факт, что специалисты, как, впрочем, и все люди, подвержены влиянию Закона оптимального поведения (минимум усилий с максимумом пользы для себя), необходим строгий авторский контроль за деятельностью специалистов по внедрению.

По этой причине каждой уполномоченной организации, которая будет заниматься внедрением Модели, периодически будет выдаваться доверенность на право внедрения сроком на один год. Каждому специалисту, прошедшему обучение, также сроком на один год будет предоставляться допуск к работе по внедрению (обязательно с фотографией), возобновляемый в зависимости от качества произведенной в течение года работы.

В ряде центральных периодических изданий деловых кругов планируется опубликование реквизитов головной организации, которая будет контролировать внедрение Модели на предприятиях Российской Федерации.

Чтобы исключить возможность какой бы то ни было фальсификации, а также в подтверждение полномочий и компетенции лиц, предлагающих Модель ко внедрению, предприятиям необходимо будет высылать в адрес головной организации копии доверенностей и допусков, полученные от фирм и специалистов по внедрению.

В целях упорядоченного ценообразования будут установлены единые тарифы на услуги по внедрению Модели и право на ее бессрочную эксплуатацию. Чтобы застраховать себя от уплаты завышенных сумм, предприятия должны высылать в головную организацию копии прейскурантов цен, полученные от лиц, предлагающих Модель ко внедрению.

Если такое подтверждение получено, предприятия могут смело начинать сотрудничество с ними. Качество внедрения и патентная чистота при этом будут гарантированы.

Если будет иметь место хотя бы одно некачественное внедрение со стороны уполномоченной организации или специалиста, эта организация должна будет выплатить значительный штраф, а допуск виновного специалиста будет аннулирован.

Все эти жесткие меры необходимы для того, чтобы избежать шарлатанства со стороны случайных лиц, а также безграмотного внедрения, которое может повлечь за собой возникновение целого ряда серьезных проблем на предприятии.

Одним из условий стандартного договора на внедрение является, в частности, обязательное представление в головную организацию отзыва о произведенном внедрении.

Своевременное обращение предприятия в головную организацию накануне внедрения Модели поможет ему избежать многих неприятных последствий и недоразумений.

3. Практика внедрения

Весь процесс внедрения Модели состоит из 17 этапов, которые должны быть пройдены в строгой последовательности и в полном объеме. В общем же схему внедрения можно представить следующим образом:

Первый шаг – это ознакомление руководителя предприятия, а также кадровой и экономической служб со всем пакетом документов Модели и методикой ее внедрения.

Следующий, второй, шаг – это ознакомление всего персонала организации с условиями унифицированного контракта, Положением о тарифах и Положением об аттестации.

Третий шаг – выдача линейным руководителям инструкций по управлению персоналом и проведение соответствующей учебы.

И наконец, *четвертый шаг* – заключение унифицированного контракта с каждым работником предприятия.

Основное требование при этом: обязательное присутствие подготовленного специалиста для организации и координации всех работ по внедрению Модели*.

Одним из главных условий внедрения Модели является сохранение на момент внедрения величины з/п персоналу на уровне не ниже прежнего (что по специальной методике учитывается в Таблице тарифных коэффициентов и отражается в унифицированном контракте). В дальнейшем, уже в процессе функционирования тарифной и контрактной систем уровень з/п каждому работнику приводится в соответствие с его общим трудовым вкладом.

Для более оперативной адаптации работников к новым для них условиям предусмотрено проведение в режиме сокращенной периодичности (в течение первых двух месяцев) двух *показательных аттестаций*, в результате которых производится показательный расчет тарифа каждому работнику, не влияющий на величину зафиксированного при внедрении Модели.

Реальные изменения тарифов начинают происходить только в период проведения третьей аттестации.

Адаптация работников к новым правилам

Все критерии оценки трудового вклада в Модели однозначно формулируют требуемую от работника модель поведения и также однозначно связаны с оплатой труда каждого. Поэтому Модель довольно жестко и бескомпромиссно ориентирует работника на качественные изменения в отношении к труду.

Конечно же, при таких высоких требованиях многих, безусловно, посещает первая мысль о перемене места работы. Но

* При необходимости тот же специалист должен осуществить необходимую подготовительную работу, суть которой состоит в исчерпывающем анализе существующей организационной структуры и разработке рациональной системы управления производственным профилем предприятия.

уходить, увы, некуда. Эта реальность и помогает в относительно короткие сроки перестроиться на новый режим мышления практически всем.

Но незначительная часть работников (до 2% для крупных и до 10% для малых предприятий, особенно недавно созданных) все же увольняются, не приняв новых правил сотрудничества. К числу последних относятся те, кто привык получать заработную плату, а не зарабатывать ее своим трудом, кто не сумел пересилить свою гордыню и начать подчиняться своему руководителю, строго выполняя его приказы и распоряжения.

Причем, если ранее в организации прижились административные принципы в отношениях между начальником и подчиненным, то намного легче и безболезненнее происходит перестройка мышления, и количество работников, не принявших новые правила, будет очень невелико. Последнее также зависит от существующего на предприятии уровня заработной платы. Если заработная плата ниже ее среднего уровня на аналогичных или рядом стоящих предприятиях, то внедрение Модели не даст существенного результата, пока не будет исправлено такое положение дел.

Вспомним, что для достижения высокого уровня индивидуальной производительности должен быть обеспечен соответствующий уровень оплаты труда. Именно поэтому мы рекомендуем на момент внедрения Модели для недостаточно оплачиваемых категорий работников поднять им заработную плату на уровень не ниже среднего. Если нет источника повышения заработной платы, так как дела с бизнесом на предприятии неважные и не проглядывается даже теоретический выход из сложившейся ситуации, то с внедрением Модели лучше пока повременить.

4. Модель на вашем предприятии

Как мною уже упоминалось, после опубликования в журнале "Эксперт" статьи о Рациональной модели трудовых отношений и о ряде предприятий, на которых эта модель вне-

дрена, частые телефонные звонки и визиты заинтересованных лиц стали обыденным явлением не только для меня, но и для руководителей названных в статье предприятий.

Разумеется, поначалу я был рад посыпавшимся на меня обращениям от предприятий с просьбой внедрить Модель. Однако вскоре я почувствовал: такие обращения и необходимость всякий раз затрачивать усилия и время на объяснения сложившейся ситуации с временной нехваткой специалистов начинают тормозить работу по подготовке таких специалистов.

Некоторые руководители стали просить продать им пакет документов или одну из его составных частей с целью самостоятельного внедрения, на что я отвечал и буду отвечать категорическим "нет". Во-первых, все составные части Модели органично взаимосвязаны и внедрение одной без других окажется напрасной тратой времени, сил и средств (это не просто теоретическое утверждение, это доказано практикой). Во-вторых, не боюсь повториться, правильное внедрение Модели под силу только подготовленному специалисту. Специалист хорошо знает не только Модель, но и методы научной организации труда, а также методы моделирования рациональных систем управления. Зная эти методы, специалист до внедрения Модели произведет квалифицированную ревизию существующей системы управления и поможет руководителю "вычислить" существующие организационные огрехи и разработать перечень мероприятий для их устранения. Если внедрять Модель, которая является критерием рационального управления, предварительно не выполнив эту работу, вместо

Параллельно с этой работой производится обучение всем необходимым методам самого руководителя (а на крупных предприятиях обязательно еще одного работника в должности инженера по системам управления). Более того, специалист по внедрению в течение одного года после завершения внедрения Модели консультирует руководителя и работников аппарата управления по вопросам эксплуатации Модели. Все это нужно, чтобы была качественно усвоена вся техническая часть Модели.

блага можно причинить вред предприятию – организационные огрехи моментально проявятся, а руководитель окажется в растерянности, не зная, как их нужно устранять. Может сложиться следующая неприятная картина. Не получив ожидаемого результата, руководитель начнет оправдываться и сваливать свою вину (в собственной безграмотности в вопросах рационального планирования и организации труда) на несовершенство Модели. Последнее будет приводить к дискредитации Модели, чего я ни в коем случае не желаю допустить.

Вот поэтому мне бы хотелось настоятельно просить всех руководителей, заинтересованных в реальном повышении эффективности своих предприятий (что возможно только при внедрении Модели), занять пока позицию терпеливого ожидания.

Почему?

Дело в том, что для удовлетворения (замечу, *качественного* удовлетворения) спроса на эффективное управление мне необходимо определенное время на подготовку (опять же замечу, *качественную* подготовку) достаточного числа специалистов.

А затем мы сами начнем вас искать, будучи уверенными в том, что у нас хватит сил и физических возможностей, дабы помочь вам раз и навсегда избавиться от наболевших проблем.

Своим ожиданием вы ускорите приход Рациональной модели трудовых отношений на ваше предприятие.

Продемонстрирую сложившуюся на сегодняшний день ситуацию с позиции проблемы, связанной с подготовкой специалистов. Как уже было сказано, мне потребуется 7 лет для того, чтобы подготовить достаточное количество квалифицированных кадров.

План подготовки специалистов представлен в приведенной таблице (сразу замечу – чтобы сделать его реальным, нужно будет приложить очень много усилий):

1997 г.		1998 г.		1999 г.		2000 г.		2001 г.		2002 г.		2003 г.	
полу- годия		полу- годия		полу- годия		полу- годия		полу- годия		полу- годия		полугодия	
I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
5	10	15	25	40	65	105	170	275	445	720	1165	1885	3050

Необходимость обязательной полугодовой стажировки каждого специалиста при внедрении Модели на действующих предприятиях делает невозможным массовую подготовку квалифицированных кадров в течение первых пяти лет. Стажировка должна происходить каждый раз только под руководством опытного наставника. Нарушение данного требования неминуемо ведет к снижению качества подготовки специалистов. Несмотря на все наши усилия, в лучшем случае, этот дефицит может быть устранен только к 2003 году. Как видно, разом эту проблему не решить! Надеюсь, что своим терпением вы поможете нам преодолеть *не зависящую от нас инерцию* начального этапа.

5. Обучение научному управлению

Учитывая недостаточный уровень подготовки российских руководителей в области научной организации труда (НОТ), мы планируем создание сети региональных Центров научного управления, с тем чтобы можно было существенно ускорить работу по внедрению Модели на действующих предприятиях. На сегодняшний день львиная доля времени и усилий при внедрении уходит именно на просвещение руководителей в вопросах классического управления.

В задачи Центров научного управления будет входить обучение руководителей не просто неким абстрактным знаниям, а конкретно методам рационального (научного) планирования и организации труда. Также руководители будут проходить

теоретическую подготовку для внедрения Модели на возглавляемых ими предприятиях. Таким образом, предметная область для обучения слушателей Центра предельно четко определена.

Теоретическая подготовка в Центре будет полностью соответствовать дальнейшей практической работе как руководителей, так и специалистов по внедрению. Все это дополнительно позволит специалистам и руководителям при внедрении Модели на предприятиях быстро находить между собой общий язык. Мы просчитали, что такой подход ускорит внедрение минимум в два раза, при этом существенно подняв качество этого внедрения.

Резюме

1. Предпосылкой к разрешению всех основных проблем управления, а значит - к достижению организацией наивысшей внутренней эффективности, служит Рациональная модель трудовых отношений "Искусственный управленческий интеллект", в рамках которой реализуется подлинно научный подход к управлению персоналом.

2. Модель базируется на трех эффективных системах стимулирования труда - тарифной, контрактной (результатирующей) и тесно связанной с ними системе участия в прибылях.

3. Функция тарифной системы - приводить в соответствие интерес предпринимателя A_1 (как работодателя) с интересом работника B_1 (как специалиста) за счет периодически проводимой адекватной оценки стоимости рабочей силы работника с учетом уровня его квалификации, проявленных им деловых качеств, сложности выполняемых функций и обобщенных результатов труда.

4. Функция контрактной системы - приводить в соответствие интерес предпринимателя A_2 (как менеджера) с интересом работника B_2 (как исполнителя) за счет адекватной оценки результативности труда работника на основе величины тарифа. При этом оценка результативности включает в себя

помимо оценки количественных результатов труда (объема выполненных работ) еще и оценку уровня трудовой, производственной и технологической дисциплины работника.

5. Функция системы участия в прибылях – приводит в соответствие интерес предпринимателя A_3 (как собственника) с интересом работника B_3 (как члена организации) за счет выплаты работнику определенной доли из прибыли организации, адекватной размеру его общего трудового вклада.

6. Унификация трех систем, на которых базируется Модель, приводит к полной деперсонализации трудовых отношений, что в итоге позволяет производить персональную и адекватную оценку трудового вклада каждого работника в рамках любой организационной структуры независимо от размеров последней.

7. В организации, где внедрена и используется Модель, выполнение менеджером любого уровня управления простых процедур контроля и учета труда подчиненных работников является по сути своей эффективной мотивацией последних. При этом у каждого работника независимо от количества персонала в организации возникает потребность в самоотверженном труде на организацию.

8. Уровень подготовки любого руководителя должен соответствовать следующим квалификационным требованиям. *Первое* – доскональное и исчерпывающее знание специфических вопросов, характеризующих основную деятельность предприятия или подразделения. *Второе* – знание и умение применять научные методы рационального планирования и организации труда. Знание руководителем предприятия общих вопросов маркетинга, финансового планирования, бухгалтерского учета и права – также обязательно для руководителя.

9. В рамках Модели, которая является прежде всего системой управления, руководитель вынужден начать управлять строго в соответствии с методами научной организации труда. Детальное планирование и постоянный контроль становятся неотъемлемой частью его полноценной деятельности.

10. Для внедрения Рациональной модели трудовых отношений на любом из действующих предприятий должен быть выполнен ряд "технических" условий.

I. На предприятии должен быть решен основной вопрос маркетинга: какую нишу предприятие займет на рынке, т.е. какой вид продукции или услуг, потенциально пользующихся спросом, оно может предложить рынку.

II. Продукция должна быть теоретически рентабельной.

III. Заработная плата должна выплачиваться всему персоналу регулярно.

IV. Руководство должно принять следующую идеологию: получать экономический эффект не за счет экономии средств на выплату з/п работникам, но за счет ликвидации непроизводительных затрат рабочего времени, за счет производительного использования оборудования и площадей, за счет снижения брака и т.п.

V. Предприятие должно обладать оборотными средствами или возможностью их пополнить до необходимого (рабочего) уровня.

VI. На предприятии должен быть решен вопрос собственности.

VII. Внедрение Модели должен производить только подготовленный специалист.

11. Качественное внедрение Модели под силу только подготовленному специалисту. Необходимо соблюдение всех формальностей в соответствии с Кодексом законов о труде, а также тщательное, последовательное и правильное выполнение всех процедур на всех этапах, предусмотренных в методике внедрения Модели.

12. Для обеспечения качества внедрения необходим строгий контроль за деятельностью специалистов по внедрению.

ПРИЛОЖЕНИЕ

МОДЕЛИРОВАНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Не вливают вина молодого в мехи ветхие;
а иначе прорываются мехи, и вино вы-
текает, и мехи пропадают; но вино моло-
дое вливают в новые мехи, и сберегается
то и другое.*

Евангелие от Матфея 9:17

- **Введение**
- **Алгоритм создания рациональной модели управления**

1. Введение

После внедрения Модели на многих предприятиях в короткие сроки существенно возросла прибыльность (на неко-

торых она даже увеличилась в два раза). Безусловно, – превосходные результаты. Но нельзя сказать, что достичь таких хороших результатов удалось лишь благодаря внедрению Модели. Этот эффект стал возможным не только вследствие повышения интенсивности труда на каждом рабочем месте, но и за счет более рациональной организации работ. На самом деле, Модель лишь указывает каждому работнику, как надо работать, а линейному руководителю, как управлять персоналом. На вопросы организационного характера – что и как надо делать – она, увы, ответа не дает. А поэтому увлекаться только мотивацией и игнорировать при этом управленческие задачи, связанные с рациональной организацией труда, – это все равно, что нажимать на педаль акселератора автомобиля при включенном стояночном тормозе. Шума и дыма будет много, а движения мало.

Опыт показывает, что при внедрении на действующем предприятии Рациональной модели трудовых отношений (в дальнейшем по тексту – "Модель1"), которая является эффективной системой управления персоналом ($S_{\text{п}}$), приходится, как правило, параллельно разрабатывать рациональную систему управления организационно-техническими средствами ($S_{\text{т}}$) или рациональную модель управления производственным профилем данного предприятия (в дальнейшем по тексту – "Модель2"). А разрабатывать совместно с руководителями предприятий Модель2 приходится потому, что таковая, как правило, полностью отсутствует. Конечно же, виной всему было отсутствие до сего дня объективной предпосылки научного управления, которой и является Модель1.

Если Модель1 не зависит от специфики предприятия, то Модель2 самым непосредственным образом связана с ней. При этом трудоемкость создания и внедрения Модели2 многократно превышает трудоемкость внедрения уже созданной Модели1, что в итоге значительно снижает темпы внедрения последней. Вместе с тем слаженное функционирование обеих в итоге дает возможность довести эффективность совокупной системы управления до ее максимального уровня, или $S_{\text{max}} = S_{\text{пmax}} \times S_{\text{тmax}}$ (см. гл. 7). Именно в рамках этих двух систем,

позволяющих качественно решать проблемы, связанные с мотивацией и организацией труда, удастся получить бинарный эффект, так как всем руководителям и рядовым работникам становится понятно: кто, что, когда и как должен делать в целях эффективного функционирования предприятия.

Модель1 без создания и внедрения Модели2 даст только укрепление дисциплины на предприятии и незначительное повышение производительности. Нерешенность управленческих проблем с точки зрения производительности организационных и технических средств будет ограничивать эффект.

Вот почему мне пришлось найти время, чтобы изложить универсальный алгоритм создания рациональной модели управления производственным профилем предприятия, снабдив тем самым руководителей незаменимым инструментом планирования и организации слаженной групповой работы как на предприятии в целом, так и в отдельных его подразделениях.

Существующее состояние дел

Безусловно, каждый руководитель обладает интуитивным представлением того, как должна функционировать организация. Однако зачастую он не только не в состоянии донести свое видение до подчиненных, но и не может грамотно и вразумительно изложить его на бумаге. Не умея четко сформулировать своих требований, он вынужден обращаться за помощью к подчиненным, предлагая им заняться составлением собственных должностных инструкций или положений для своих подразделений. К сожалению, подобные творения не приносят пользы ни руководителю, ни их авторам.

Описанная нами ситуация практически повсеместна, поэтому можно утверждать, что не существует четких и однозначных методов рационального моделирования слаженной групповой работы в организациях, которые были бы известны широкому кругу руководителей.

Проблема состоит в том, что при таком моделировании приходится иметь дело со сложной информацией, которую невозможно обработать и упорядочить, не имея в своем распоряжении специального алгоритма.

Положения о подразделениях, равно как и должностные инструкции, должны исходить не от отдельных лиц с учетом субъективного видения последних (в противном случае получается разрозненная, не связанная в единое целое картина), но от самого процесса функционирования организации с учетом рационального движения потока материальных ресурсов и/или последовательности в решении задач, стоящих перед организацией.

Только так преодолевается организационная неразбериха и упорядочивается работа всех звеньев организации. А это, в свою очередь, делает реальным выполнение производственных задач в максимальном темпе и с минимальными затратами. "Избегайте *muji, muda, muga* (излишков, потерь, неравномерности)", – гласит японская пословица.

При конструировании Модели 2 для каждого конкретного предприятия мы используем представленный ниже алгоритм (или метод), назначение которого состоит прежде всего в правильном структурировании разнородной производственной информации.

Подчеркиваем, что мы предлагаем только метод. Вся же необходимая информация присутствует у каждого руководителя в голове. Отвечая в строго определенной последовательности на конкретные и четко сформулированные вопросы, руководитель естественным образом и не прилагая к этому особых усилий, начинает давать точную и качественную информацию.

При использовании строго научного подхода к моделированию интуитивные представления, наконец, обретают материальную форму, и происходит чудо – стройная система управления возникает прямо на глазах.

Главное требование при этом – руководитель должен иметь ясное представление о целях и задачах организации и ее эф-

фективном функционировании на рынке, не вдаваясь при этом в подробности работы отдельных ее подразделений.

ПРИМЕЧАНИЕ. В современной управленческой терминологии данный алгоритм представляет собой один из методов логистики – искусства организации своеобразного конвейера, упорядочивающего работу всего предприятия. Задача логистики – проследить в сквозном режиме всю цепочку бизнес-процесса, чтобы смоделировать слаженную и эффективную работу всей организации, четко определив при этом – кто, что, когда и в какой последовательности должен делать. Логистика, как только что мы говорили, представляет собой искусство, а значит, она до сих пор является уделом избранных. Представляя данный алгоритм, мы технологизируем это искусство и делаем его доступным широкому кругу руководителей. Тем не менее на первых этапах освоения данного алгоритма многим руководителям (особенно не имеющим экономического образования) потребуется помощь специалистов. Но, самое главное, сделав один раз эту работу, руководители в дальнейшем смогут обходиться без помощи извне. Мы это уже прошли на практике.

2. Алгоритм создания рациональной модели управления производственным профилем предприятия

- *Объект моделирования*
- *Рекурсивная процедура моделирования*
- *Подготовка организационных документов*

Объект моделирования

При создании рациональной модели управления производственным профилем организации (Модель2) необходимо полное отрешение от проблемы человеческого фактора. Иными

словами, должно быть принято допущение: персонал организации будет строго выполнять все, что предписывается данной моделью. Ведь нам предстоит решить непростую организационную задачу, а именно – определить оптимальное количество трудовых функций с учетом их взаимосвязей.

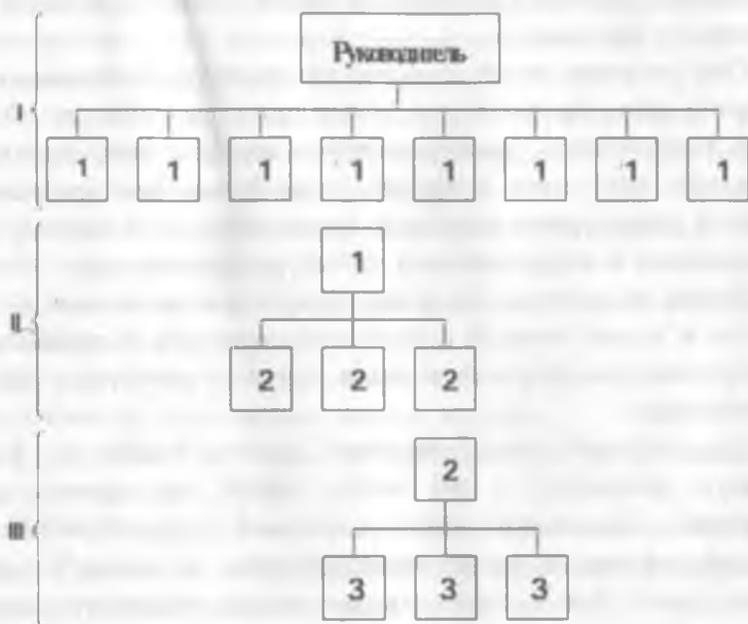
В любой организации, независимо от ее масштаба, специализации и количества уровней управления, моделирование групповой работы производится на каждом уровне управления, последовательно сверху вниз. При этом критерием необходимости моделирования на том или ином управленческом уровне является наличие ярко выраженной специализации при горизонтальном разделении труда, т.е. наличие разнородных, но взаимосвязанных производственных задач, последовательное решение которых должно результироваться в конечном ценном продукте. К примеру, внутри планово-экономического отдела такого моделирования не требуется, поскольку при существовании относительно разнородных задач отсутствует последовательность в их решении.

Моделирование обязательно начинается с верхнего звена управления (I) и ведется по первому уровню управления с учетом горизонтального разделения труда и исходя из целей и задач подразделений ^{или} должностных лиц, непосредственно подчиненных первому руководителю организации.

Далее, при необходимости, оно производится отдельно по каждому структурному подразделению (II, III), опять же с учетом горизонтального разделения труда в этом подразделении и исходя из целей и задач отделов ^{и/или} должностных лиц, непосредственно подчиненных руководителю данного подразделения.

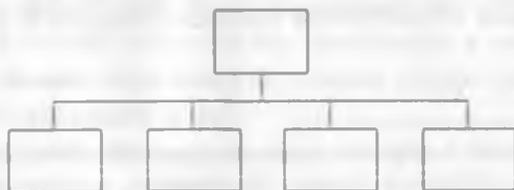
Таким образом, процесс моделирования должен осуществляться в направлении сверху вниз по иерархической лестнице организационной структуры – с использованием принципа “от общего к частному”. Причем, данный подход корректен как для крупных, так и для малых предприятий. Разница только в количестве уровней управления на том или ином предприятии.

Схема 1



Итак, при моделировании мы всякий раз имеем дело с однородной структурной единицей – организационной структурой с одним уровнем управления / подчинения:

Схема 2



У руководителя данной организационной структуры могут быть в подчинении как подразделения, возглавляемые ниже-

стоящими менеджерами, так и должностные лица, не являющиеся руководителями подразделений. Объединим их общим понятием "службы". Количество таких служб не имеет существенного значения.

При наличии такой однородной структурной единицы как объекта моделирования требуется лишь разработать некоторую рекурсивную (повторяющуюся каждый раз) процедуру создания внутренне непротиворечивой системы управления данной структурной единицей применительно к любому подразделению в иерархической структуре организации.

Этапы моделирования всегда будут одними и теми же, цели же и задачи каждой конкретной структурной единицы будут отличаться от целей и задач других структурных единиц организации.

Следовательно, нам достаточно освоить только эту рекурсивную процедуру, с тем чтобы любой руководитель предприятия, владеющий общей ситуацией на предприятии и в подразделениях, а также знающий цели и задачи предприятия, смог без особого труда создать подобную модель (Модель2) применительно к предприятию в целом.

Рекурсивная процедура моделирования

Рациональная модель управления производственным профилем каждой структурной единицы создается в следующем порядке:

Для средних и крупных узкоспециализированных предприятий (с численностью персонала свыше 200 человек), а также предприятия с разветвленной холдинговой структурой я рекомендую введение должности "инженер по системам управления и НОТ" со статусом заместителя директора. Непосредственной задачей такого специалиста должны являться разработка, внедрение и адаптация Модели2 на предприятии с ее последующей корректировкой.

- 1) тщательная проработка функциональной структуры управления с учетом главной задачи каждой службы;
- 2) определение функций каждой службы (подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных руководителю данной структурной единицы);
- 3) определение строгого порядка взаимодействия между подразделениями и должностными лицами с учетом необходимых административных процедур;
- 4) разработка необходимого документооборота для выполнения этих процедур;
- 5) подготовка положений о подразделениях и составление должностных инструкций;
- 6) разработка штатно-должностного расписания с учетом трудоемкости выполнения задач в службах;
- 7) обучение персонала методам работы, предписываемым данной моделью.

ПРИМЕЧАНИЕ к п. 6): при моделировании по верхнему звену управления штатно-должностное расписание разрабатывается по всем подразделениям сверху донизу. В дальнейшем оно лишь уточняется при моделировании по нижестоящим структурным единицам.

✓ По каждой структурной единице заводится папка, в которую помещаются в указанном выше порядке все организационные документы.

Использование средств вычислительной техники позволяет существенно ускорить весь процесс моделирования. При этом сохранение наработанной базы данных по Модели2 делает возможным любые оперативные изменения в ней, в том случае, если изменяются цели и задачи структурной единицы либо служб, входящих в нее.

ЗАМЕЧАНИЕ. Принципиальное отличие Модели1 от Модели2 заключается в том, что вторая не может быть унифицирована. При любых серьезных изменениях в организации работ, а также при возникновении новых целей и задач как структурной единицы, так и служб, входящих в нее, данная

модель нуждается в корректировке. Созданная модель слаженной групповой работы всякий раз является узкоспециализированной системой управления. При каких-либо существенных изменениях в стратегии предприятия либо специализации структурной единицы данная модель, как правило, перестает соответствовать вновь возникшей ситуации. Однако, использование приведенного нами метода позволяет довольно быстро изменить эту модель в соответствии с новыми целями и задачами структурной единицы или предприятия в целом. Это нормальное явление, так как именно в этом в сущности и заключается планирование слаженной групповой работы.

Подготовка организационных документов (на примере торгового предприятия)*

*Список организационных документов**.*

1. Функциональная структура управления.
2. Функции подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных руководителю структурной единицы.
3. Маршрутная карта движения документооборота при функционировании структурной единицы с учетом движения материальных потоков и/или с учетом последовательности в решении задач.
4. Документы, находящиеся в документообороте структурной единицы.

* Выбор торгового предприятия в качестве примера не случаен, так как для наглядной демонстрации алгоритма моделирования такое предприятие идеально благодаря специфике торгового бизнеса – простой и понятной всем.

** Этот список рекомендуется помещать в начало папки. Затем в ней по порядку следуют все перечисленные организационные документы.

5. Положения о подразделениях и должностные инструкции лицам, непосредственно подчиненным руководителю структурной единицы.

6. Штатно-должностное расписание.

ПРИМЕЧАНИЕ. Приведенный ниже порядок формирования организационных документов полностью соответствует тому, который используется при практической разработке Модели² применительно к действующему предприятию.

2. Функции подразделений и должностных лиц, непосредственно подчиненных Директору*

*Коммерческая служба***

Главная задача:

Анализ рынка сбыта продуктов питания, поиск наиболее выгодных поставщиков, разработка мероприятий, связанных с быстрым и своевременным изменением ассортимента, номенклатуры и ценовой политики предприятия с целью получения им максимальной прибыли.

Ответственность за

- своевременное предоставление в торговый отдел информации по ценам для осуществления бартерных операций;
- поиск оптимальных поставщиков (критерии: оптимальные для предприятия цены и условия поставки);
- разработку рекламной политики и осуществление связей с общественностью;
- своевременное изменение ассортимента с учетом сезонных изменений рыночной конъюнктуры;
- оперативную реакцию на изменение цен конкурентов на аналогичные виды товаров;

Для каждой службы последовательно формулируются: главная задача, ответственность и функции. Представление информации в этих трех плоскостях позволяет оптимально ее упорядочить, добившись ее краткости и полноты.

Ограничим демонстрацию данного этапа примером коммерческой службы (конечно, можно было назвать данную службу службой маркетинга, при этом суть ее работы не изменится).

- затоваривание склада неликвидным товаром;
- обеспечение необходимой сертификации поставляемых товаров.

Функции:

- Изучение рынка сбыта
- Составление конъюнктурных карт
- Продвижение товаров на рынок
- Организация и проведение рекламных кампаний, выставок, презентаций
- Организация связей с общественностью (*Public Relations*)
- Формирование положительного общественного мнения о предприятии
- Поиск новых клиентов и ведение банка данных по клиентам
- Планирование мероприятий, направленных на увеличение товарооборота
- Подготовка и обучение торгового персонала работе с клиентами
- Предоставление в торговый отдел информации по ценам на те или иные товары
- Разработка ценовой политики предприятия
- Разработка системы скидок
- Анализ услуг, цен и ценовой политики конкурентов и ведение соответствующего банка данных
- Изучение и анализ рынка поставщиков и ведение соответствующего банка данных
- Выработка политики взаимоотношений с поставщиками
- Запросы поставщикам о наличии товаров на складах, ценах и скидках
- Разработка предложений о расширении сети торговых точек
- Определение нормативно-складского запаса на предприятии
- Разработка графиков поставки для бесперебойного поступления ликвидного товара на склад

3. Маршрутная карта движения документооборота при функционировании структурной единицы

Основное производство

3.1. Этапы работы с учетом движения материальных потоков и взаимодействия служб и подразделений**:

*1. Планирование товарооборота (бизнес-план)***.*

Маршрутная карта движения документооборота в первую очередь разрабатывается для основного производства. При необходимости такая карта может быть разработана для выполнения любых других организационно-хозяйственных мероприятий. Моделирование работы структурной единицы на основе движения документооборота позволяет максимально упростить обработку сложноустроенной организационно-хозяйственной информации, спроецировав ее на плоскость документооборота (документ становится однопараметрической переменной). Благодаря этому сложная многомерная задача обработки всей производственной информации преобразуется в одномерную линейную.

После определения целей и задач для каждой службы необходимо смоделировать их групповую работу с учетом движения материальных потоков, пронизывающих данную структурную единицу. Иными словами, следует сформулировать в чистом виде этапы работы всей структурной единицы как единого целого, не учитывая при этом, какая конкретно служба будет выполнять работу на том или ином этапе. Начать следует с планирования, а завершить работу - определением конечного этапа в движении материальных потоков (в нашем случае таковым является реализация товаров). Следующий шаг - это подробное изложение порядка работы с документами на каждом из этапов. Используемый при этом принцип тот же: от общего к частному. В дальнейшем, на основании полученных результатов создается маршрутная карта, в которой указываются конкретные службы, являющиеся исполнителями конкретных работ, а также задается скорость выполнения каждой работы.

Составление бизнес-плана на ближайший отчетный период (месяц или квартал) является обязательным условием функционирования Модели². Поскольку мы имеем дело с моделью управления, мы всегда должны иметь ясное представление о желаемых результатах и средствах их достижения. Необходимо, чтобы руководитель управлял обстоятельствами, а не обстоятельства руководителем. В противном случае итог закономерен и вполне предсказуем - финансовый кризис предприятия и его банкротство.

2. Закупка продукции и поставка на склад

3. Реализация

3.1 Реализация через оптовый магазин

3.2 Реализация через розничный магазин

4. Получение и оплата товаров, принятых на реализацию

4.1 Получение товаров на реализацию

4.2 Оплата товара по факту реализации

4.3 Возврат непроданного товара, ранее принятого на реализацию

5. Бартер

3.2. Поэтапные операции с документами

1. Планирование товарооборота (бизнес-план)

Отчет о финансово-хозяйственной деятельности

Планируемый бюджет на период

План по доходам и продажам

Ассортиментный план

График снабжения

Плановая смета поступлений и расходов на месяц (понедельно)

2. Закупка продукции и поставка на склад

Подготовка и утверждение заявки на снабжение

Разработка маршрута поставки

Заключение договора на охрану

Заключение договора на перевозку груза

* Ограничимся двумя этапами: *Планирование товарооборота (бизнес-план)* и *Закупка продукции и поставка на склад*

Оформление командировочного удостоверения и доверенности

Подготовка распоряжения на оплату товара, ком. расходов и транспортных услуг

Передача полученных от поставщиков сертификатов

Передача полученного товара на склад по накладной

Оформление материального отчета по командировочным расходам

Расчет себестоимости полученного товара

3. Реализация

Реализация через оптовый магазин

Реализация через розничный магазин

4. Получение и оплата товаров, принятых на реализацию

Получение товаров на реализацию

Оплата товара по факту реализации

Возврат непроданного товара, ранее принятого на реализацию

5. Бартер

ЗАМЕЧАНИЕ. Тщательно описав порядок операций с документами в рамках структурной единицы, следует произвести сортировку этих операций. Те операции с документами, которые осуществляются внутри какой-либо одной службы (без привлечения других служб) в рамках структурной единицы, следует изъять из общего списка операций и вставить в описание функций данной службы. В общем списке остаются только те операции с документами, которые предполагают задействование не одной, а двух и более служб (см. *маршрутную карту*). Наша цель – смоделировать именно групповую работу служб во взаимосвязи.

3.3. Маршрутная карта Службы, участвующие в основном производстве

Схема 4



Условные обозначения, принятые в маршрутной карте (схема 5):

И - исполнение; С - согласование; О - ознакомление; У - утверждение; П - получатель документа;

- цифры под данными обозначениями означает очередность движения каждого документа в процессе общего документооборота;
- графа "Документы": в скобках указываются номера типовых форм документов, которые разрабатываются параллельно с разработкой маршрутной карты;
- графа "Сроки передачи документов": задаются сроки обработки и передачи информации.

* Рассмотрим составление маршрутной карты на примере двух этапов:

1. Планирование товарооборота (бизнес-план)
2. Закупка продукции и поставка на склад

Схема 5

1. Планирование товарооборота (бизнес-план) и отчеты

Операции с документами в порядке очередности	Участники процесса*										Документы	Сроки передачи документов
	Д	К	С	Т	С	П	Б	С	А	Т		
	и	о	н	р	к	Э	у	е	Х	О		
	р	м	б	н	л	О	х	к	О	р		
Отчет о финансово-хозяйственной деятельности	У 1	О 2				И				О 2	Отчет (6, 7)	До 10-00 в 1-й раб. день месяца
Планируемый бюджет на период	У	П				И					Планируемый бюджет (1)	До 11-00 в 1-й раб. день месяца
План по доходам и продажам	У 2	И				О 3				С 1	План по доходам (2)	До 14-00 в 1-й день месяца
Ассортиментный план	У 2	И	С 1								Ассортиментный план (3)	До 15-00 в 1-й день месяца
График снабжения	У 2	И	П								График (4)	До 16-00 в 1-й день месяца
Плановая смета поступлений и расходов на месяц (понедельно)	У 1	И	И	И		П 2	И	И	И	И	Плановая смета поступлений и расходов (5)	До 17-00 в 1-й день месяца и каждую пятницу

* Сокращенные названия служб, отраженных в функциональной структуре (схема 4)

2. Закупка продукции и поставка на склад

Схема 6

Подготовка

Операции с документами в порядке очередности	Участники процесса										Документы	Сроки передачи документов	
	Д	К	С	Т	С	П	Б	С	А	Т			
	и	о	н	р	к	Э	у	е	Х	О			
	р	м	б	н	л	О	х	к	О	р			
Подготовка и утверждение заявки на снабжение	У	И	П			С					С	Заявка на снабжение	До 15-00 каждую среду
Разработка маршрута поставки	У		И									Маршрутный лист (37)	До 17-00 каждую среду
Заключение договора на охрану	У		И			О						Договор на охрану	До 12-00 в четверг
Заключение договора на перевозку груза	У		И	С		О						Договор на перевозку	До 12-00 в четверг
Оформление командировочного удостоверения и доверенности	У		И			О	У					Командировочное удостоверение. Доверенность	До 15-00 в четверг
Подготовка распоряжения на оплату товара, командировочных расходов и транспортных услуг	У		О			И	П					Распоряжение	До 16-00 в четверг

Продолжение

Поставка товара на склад

Передача полученных от поставщиков сертификатов			П	И								Сертификаты	Немедленно по факту поставки
Передача полученного товара на склад по накладной			С	И		П				О		Приходная накладная в 2 экз.	Немедленно по факту поставки
Оформление материального отчета по командировочным расходам	У			И			О	П				Материальный отчет (38)	До 12 ч следующего дня по прибытии, но не позже 0,5 часа поставки
Расчет себестоимости полученного товара	О		П				И					Расчет	Немедленно по получении материального отчета

ПРИМЕЧАНИЕ. Подобные маршрутные карты (схемы 5 и 6) позволяют моделировать групповую работу служб именно во взаимосвязи. К примеру, если раньше одна из служб могла безнаказанно задержать предоставление той или иной необходимой информации другой службе, то отныне положение вещей в корне меняется: передача информации будет происходить в срок либо досрочно.

4. Документы, находящиеся в документообороте структурной единицы

Таблица

Список документов

№ п/п тип. формы	Наименование документа
1	Планируемый бюджет на период
2	План по доходам и продажам
3	Ассортиментный план
4	График снабжения
5	Плановая календарная смета поступлений и расходов
6	Отчет о финансово-хозяйственной деятельности
7	Отчет по выполнению бюджета
...

Продemonстрируем документооборот, ограничившись планированием товарооборота (подготовкой бизнес-плана) и проведением отчетов.

Полный перечень документов, находящихся в документообороте, определяется наличием всегда ограниченного числа конкретных задач по учету и контролю за движением материальных и информационных потоков. Отсюда и количество документов всегда обозримо. Некоторая разница в нем для той или иной структурной единицы обуславливается только и исключительно спецификой этой структурной единицы.

Продолжение

.....	Сводный анализ товарооборота
.....

Счета-фактуры, доверенности, приходные ордера и другие документы строгой отчетности соответствуют установленным формам.

Тип. форма 01

"Утверждаю"

_____ 199__ г.

Планируемый бюджет на период:

Нормативная прибыль : _____

(Нормативная прибыль рассчитывается исходя из стоимости акционерного капитала с учетом текущей ставки Центробанка)

Показатели	Сумма в млн. рублей	Примечания
Зарботная плата		

Введение нормативной прибыли обусловлено необходимостью выплаты акционерам определенных дивидендов, размер которых должен быть не ниже банковского процента на вложенный капитал. Кроме того, данная величина позволяет определять и размер сверхнормативной прибыли, которая является источником формирования фонда участия в прибылях (доходах) для трудового коллектива, а также фонда выплаты дополнительных дивидендов и фонда развития производства.

Продолжение

Показатели	Сумма в млн. рублей	Примечания
Начисления на ФОТ		
Арендная плата		
Амортизация		
Реклама		
Охрана		
Транспортные услуги		
Прочие расходы		
ИТОГО ЗАТРАТЫ		
НОРМАТИВ. ПРИБЫЛЬ		
НОРМАТИВ. ДОХОД		

Исполнитель: _____

Ознакомлены: _____

Тип. форма 02

"Утверждаю"

"__" _____ 199__ г.

План по доходам и продажам на период: _____

Нормативный доход: _____ млн. руб.

Наименование подразделений	Планируемый доход в млн. руб.	Планируемая выручка в млн. руб. с НДС
Оптовый магазин		
Мелкооптовый магазин		
Розничный магазин		
ИТОГО по торговому отделу		

Сверхнормативный доход: _____

Данный документ разрабатывается на основе бюджетного плана с учетом запланированного нормативного дохода. При этом планируемый доход может быть установлен выше нормативного, и тогда понятие сверхнормативного дохода становится эквивалентным понятию "сверхнормативная прибыль".

План по продажам

Планируемый товарооборот: _____

Объем оборотного капитала: _____

в том числе:

Объем капитала собственного: _____

Объем капитала привлеченного: _____

Планируемое количество оборотов капитала: _____

Планируемая средняя наценка: _____

Планируемые суммарные затраты на оплату товара: _____

Заключение: _____

Исполнитель: _____

Сознакомлены: _____

Тип. форма 03

“Согласовано”

 “ ” _____ 199 г.

“Утверждаю”

Директор _____
 “ ” _____ 199 г.

Ассортиментный план на период _____

Наименование продукции	Единица измерения	Фасовка	Цена за единицу	План по продажам	Продажи в прошлом	Остаток (склад)	Закупить	На сумму	Оборот в % к общему	
									прошлый	план

Очень часто в реальной практике предпринимательства заметно действие закона убывающей отдачи (при увеличении товарооборота, связанном с расширением ассортимента, уменьшается отдача на каждый вложенный рубль). Дело в том, что при относительно нешироком ассортименте предприниматель/руководитель без особых усилий и при отсутствии каких бы то ни было документов в состоянии контролировать степень ликвидности каждой группы товаров, оперативно реагируя на те или иные изменения рыночной конъюнктуры. Однако с расширением ассортимента происходит потеря контроля за общим товародвижением, и отныне предприниматель уже не в силах оперативно реагировать на изменяющиеся запросы рынка. Возникает затоваривание склада неликвидным просроченным товаром. Причины: в одном: отсутствие налаженной должным образом системы учета, контроля и анализа товарооборота по каждой товарной единице, иначе говоря, отсутствие ассортиментного плана по каждой товарной единице.

График снабжения

Планируемые суммарные затраты на закупку товара в течение планируемого периода:

Наименование продукции	Поставщик	Единица измерения	Фасовка	Закуп. тип, всего	Цена закупки	На сумму	Недели					
							1			2 3 и т.д.		
							остаток (прошл.)	закупка				
								план	факт			
Итого							Итого					

Такой график становится объективно необходимым, как только в работу запускается ассортиментный план и предприятие начинает реально управлять собственным товарооборотом.

"Согласовано"
Зам. по экономике

" " 199 г.

"Утверждаю"
Руководитель подразделения

" " 199 г.

Плановая календарная смета поступлений и расходов на период

Наименование операций	Планируемая дата	Приход	Расход
ИТОГО			

Плановая смета - необходимый инструмент планирования финансовых потоков. Каждая служба должна регулярно подавать такую смету на согласование и утверждение, с тем чтобы можно было составить сводный финансовый план, а значит, всегда иметь возможность предвидеть любые изменения в динамике финансовых потоков и управлять этой динамикой.

"Согласовано"
 Главный бухгалтер

"Утверждаю"

"__" _____ 199_г.

"__" _____ 199_г.

Отчет о финансово-хозяйственной деятельности за период:

Предприятие	Выручка в млн. руб.			Доход в млн. руб.		
	План	Факт.	Отклонение	План	Факт.	Отклонение
Оптовый магазин						
Мелкооптовый магазин						
Розничный магазин						
ИТОГО по торговому отделу						
Сверхнормативный доход:						

Продолжение тип. формы 06

Анализ

Объем оборотного капитала:

планируемый _____ фактический _____

собственный:

планируемый _____ фактический _____

привлеченный:

планируемый _____ фактический _____

Количество оборотов капитала:

планируемое _____ фактическое _____

Средняя наценка:

планируемая _____ фактическая _____

Суммарные затраты на закупку товара:

планируемые _____ фактические _____

Отчет составил: _____

Ознакомлены: _____

"Утверждаю"

"__" _____ 199__ г.

Отчет по выполнению бюджета в млн. руб.
за период _____

Показатели	План	Факт.	Отклонения
Зарботная плата			
Начисления на ФОТ			
Арендная плата			
Амортизация			
Реклама			
Охрана			
Транспортные услуги			
Прочие расходы			
ЗАТРАТЫ			
ПРИБЫЛЬ			
ДОХОД			

Сверхнормативная прибыль за отчетный период: _____

Продолжение тип. формы 07

Задолженность по нормативной прибыли за прошлые периоды: _____

Сверхнормативная прибыль к распределению: _____

Фонд участия в доходах от сверхнормативной прибыли^{**}: _____

Отчет составил: зам. ген. директора по экономике _____

Отчет составлен верно: гл. бухгалтер _____

Ознакомлен: _____

В том случае, если за прошлые отчетные периоды фактическая прибыль оказывалась ниже нормативной, в данный отчетный период эта задолженность должна быть погашена в счет сверхнормативной прибыли (разумеется, если таковая имеет место в этот период).

^{**} Данный фонд формируется только после того, как погашена задолженность по нормативной прибыли, по установленным нормативам отчислений (рекомендуется 10-20% от сверхнормативной прибыли).

5. Положения о подразделениях и должностные инструкции лицам, непосредственно подчиненным руководителю структурной единицы¹

*Положение о коммерческой службе (отделе)***

"Утверждаю"

(_____)

"__" _____ 199__ г.

Общие положения

Коммерческая служба, в дальнейшем по тексту - "Служба", является подразделением ООО "Торговая фирма". Руководство Службой осуществляет Коммерческий директор, который несет ответственность за качественное и своевременное выполнение всех функций Службы. Коммерческий директор подчиняется непосредственно Директору. В своей работе персонал Службы руководствуется настоящим Положением, должностными инструкциями, приказами Директора, распоряжениями Коммерческого директора. Структура Службы, штатное расписание утверждаются приказом Директора. Квалификационные требования к персоналу Службы и долж-

¹ Структурировать Положение о службе (подразделении) рекомендуется в следующем порядке: *Общие положения; Главная задача службы; Функции службы; Ответственность службы; Документооборот.* Такая структура является самодостаточной для эффективного отражения всей необходимой информации. Ее отличие от структуры любой должностной инструкции заключается лишь в наличии в *Общих положениях* инструкций *Квалификационных требований к работнику вида: Должен знать; Должен уметь.* Такой унифицированный подход всегда рационален именно за счет однородности в представлении информации как в должностных инструкциях, так и в Положениях.

^{**} Рассмотрим подготовку Положения о подразделении на примере коммерческой службы.

ностные инструкции устанавливаются приказом в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником.

Главная задача Службы. Анализ рынка сбыта продуктов питания, поиск наиболее выгодных поставщиков, разработка мероприятий, связанных с быстрым и своевременным изменением ассортимента, номенклатуры и ценовой политики фирмы с целью получения фирмой максимальной прибыли.

Функции Службы

- Изучение рынка сбыта.
- Составление конъюнктурных карт.
- Продвижение товаров на рынок.
- Организация и проведение рекламных кампаний, выставок, презентаций.
- Осуществление связей фирмы с общественностью.
- Формирование положительного общественного мнения о фирме.
- Поиск новых клиентов и ведение банка данных по клиентам.
- Планирование мероприятий, направленных на увеличение товарооборота фирмы.
- Подготовка и обучение торгового персонала работе с клиентами.
- Предоставление в торговый отдел информации по ценам на те или иные виды товаров.

- Разработка ценовой политики фирмы.
- Разработка системы скидок.
- Разработка и утверждение прейскуранта цен на вновь поступившие товары (закупленные, по бартеру, на консигнацию, на реализацию).
- Анализ цен и ценовой политики конкурентов и ведение соответствующего банка данных.
- Изучение и анализ рынка поставщиков и ведение соответствующего банка данных.
- Запросы поставщикам о наличии товаров на складе, ценах, скидках.
- Выработка политики взаимоотношений с поставщиками.
- Заключение договоров с поставщиками на закуп товара, на прием товара на реализацию и консигнацию.
- Разработка предложений по расширению сети торговых точек.
- Определение нормативно-складского запаса.
- Разработка графиков поставок для бесперебойного поступления ликвидного товара на склад.
- Составление списка товаров, предлагаемых фирмой на бартер.
- Строгое соблюдение правил ведения документооборота. При нарушении смежными службами сроков передачи

документов подавать служебную записку Директору о данных фактах.

Ответственность Службы

Служба в лице Коммерческого директора** несет ответственность за:

- строгое и своевременное выполнение всех функций Службы;
- выполнение фирмой плана по доходам;
- своевременное предоставление информации о ценах в торговый отдел для осуществления бартерных операций;
- поиск оптимальных поставщиков (оптимальные цены и условия);
- своевременные изменения в ассортименте с учетом сезонных изменений рыночной конъюнктуры;
- быстрое реагирование на изменение цен конкурентов на аналогичные товары;
- затоваривание склада неликвидным товаром;
- обеспечение необходимой сертификацией.

Контроль за соблюдением сроков передачи документов от одной службы другой возлагается на получателя документов. Если задержка прохождения документации через одну из служб произошла по вине предыдущей службы и официально не зафиксирована первой, ответственность за нарушение сроков несет именно эта служба.

** Обязательная единоличная ответственность руководителя службы (подразделения) перед вышестоящим начальником постулируется классическим принципом единоначалия и является, в свою очередь, базовым принципом Рациональной модели трудовых отношений.

ПРИЛОЖЕНИЕ

к Положению о коммерческой службе (отделе)

Документооборот (в соответствии с маршрутной картой)

Планирование и отчетность

Документы	Получает от	Кому передает	Сроки	Примечания
Отчет о финансово-хозяйственной деятельности (8,9) прошлого месяца	ПЭО		До 10-00 в 1-й раб. день месяца	Для ознакомления
Бюджетный план (1) на будущий месяц, утвержденный директором	ПЭО		До 11-00 в 1-й раб. день месяца	Для подготовки плана по доходам
План по доходам и продажам (2)		Нач.торг. отд. Директору ПЭО	До 14-00 в 1-й раб. день месяца	Для согласования Для утверждения Для ознакомления
Ассортиментный план (4)		Нач.торг. отд. ПЭО Директору	До 15-00 в 1-й раб. день месяца	Для согласования Для согласования Для утверждения
График снабжения (6)		Снабжению Директору	До 15-00 в 1-й раб. день месяца	Для согласования и исполнения Для утверждения
Плановая смета поступлений и расходов на месяц и неделю		Директору ПЭО	До 17-00 в 1-й раб. день месяца До 17-00 каждую пятницу	Для утверждения Для оперативного планирования

Организация закупки продукции

Документы	Получает от	Кому передает	Сроки	Примечания
Заявка на снабжение (34)		Нач.торг. от ПЭО Директору снабжению	До 15-00 каждую среду	Для согласования Для согласования Для утверждения Для исполнения
Сертификаты с копией приходных накладных	Снабжения		Немедленно по факту поставки на склад	
Расчет себестоимости полученных товаров	ПЭО		Не позже 0,5 ч после поставки	Для расчета цен

6. Штатно-должностное расписание

Коммерческая служба

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)*
1	Коммерческий директор	1	
2	Менеджер по сбыту	1	
3	Менеджер по рекламе	1	
Итого:		3	

* "Сложность трудовой функции" определяется в баллах в рамках Рациональной Модели трудовых отношений. При отсутствии данной Модели на предприятии, в последней графе принято указывать "должностной оклад/тариф", выражаемый в денежных единицах.

Торговый отдел

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
1	Начальник отдела	1	
2	Старший продавец оптового магазина	2	
3	Продавец мелкооптового магазина	2	
4	Продавец розничного магазина	2	

7

Итого: _____

Отдел снабжения

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
1	Зам. директора по снабжению	1	
2	Инженер по снабжению	1	

2

Итого: _____

Планово-экономический отдел (служба)

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
1	Зам. директора по экономике	1	

1

Итого: _____

Бухгалтерия

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
1	Главный бухгалтер	1	
2	Бухгалтер-кассир	1	

2

Итого: _____

Делопроизводство и кадры

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
1	Секретарь-делопроизводитель	1	

1

Итого: _____

Административно-хозяйственный отдел

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
1	Завхоз	1	

1

Итого: _____

Склад

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
	Старший кладовщик	1	
	Кладовщик	1	
	Грузчик	2	

4

Итого: _____

Транспортный отдел

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Сложность трудовых функций (в баллах)
1	Водитель-бригадир	1	
2	Водитель	1	

2

Итого: _____

Всего:

штатных единиц: 23

персонала: 19

вакансий: 4

Заключение

Подробность и некоторая директивность в изложении алгоритма создания Модели2 обусловлена тем обстоятельством, что какие бы то ни было отклонения от проторенного нами пути неизбежно приведут любого руководителя к острому конфликту с информацией, которая, едва "почувствовав волю", немедленно повернется к нему своей неприглядной стороной и завлечет в непроходимый лабиринт, вновь представ сложнорустроенной и неподдающейся какой либо качественной обработке. Об этом убедительно свидетельствует практика.

Возникновение сложностей при разработке очередного этапа свидетельствует только об одном - о допущенных ошибках в разработке предыдущего. В этой ситуации следует возвратиться к ранее пройденному этапу и тщательно его проанализировать. Допущенная некорректность обязательно проявится. Устранив ее, можно смело и с уверенностью двигаться дальше.

Надеемся, что демонстрация алгоритма на примере сравнительно небольшого торгового предприятия оказалась достаточно понятной и убедительной, и любой руководитель

деле совершенствования существующей системы управления производственным профилем предприятия.

Как-то раз один из руководителей заметил по поводу Модели², разрабатываемой в тот момент для его предприятия: "Уж очень все подозрительно просто...", на что я ему ответил: "Наша задача именно в том и заключается, чтобы достичь в управлении простоты и ясности. Усложнить вы можете и без нашего участия".

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Эксперт. № 27. 15 июля 1996 г. С. 22 – 26.
- [2] Harvard Business Review. 1985. Mar./ Apr. P. 84.
- [3] Fortune. 1986. Mar. 31. P. 112.
- [4] Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Пер. с англ. М., 1986. С. 304.
- [5] Там же. С. 304–305.
- [6] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1992. С. 63.
- [7] Trewatha R., Newport M.G. Management. Functions and Behaviour. Dallas, 1979. P. 45.
- [8] Barnard Ch. The Functions of the Executive. Cambr. (Mass.), 1986. P. 73.
- [9] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 441.
- [10] Barnard Ch. – см. [8]. P. 45.
- [11] Там же. P. 439.
- [12] Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991. С. 125
- [13] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 32.
- [14] Там же. С. 35.
- [15] Там же. С. 35.
- [16] Drucker P.F. "A New Discipline", Success! January-February 1987. P. 18
- [17] Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. М., 1991. С. 78.

- [18] Urwick L. The Golden Book of Management. L., 1956. P.IX.
- [19] Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях: Пер. с англ. М., 1990. С. 97.
- [20] Попов А.В. – см. [12]. С. 138.
- [21] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 65.
- [22] Там же. С. 65.
- [23] Попов А.В. – см. [12]. С. 46.
- [24] Там же. С. 51.
- [25] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 67.
- [26] Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. М., 1991. С. 29.
- [27] Там же. С. 28.
- [28] Там же. С. 9.
- [29] Там же. С. 23.
- [30] Попов А.В. – см. [12]. С. 52.
- [31] Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. С. 36.
- [32] Gantt H.L. Work, Wages and Profits. N.Y., 1916. P. 124.
- [33] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 67.
- [34] Blau P. Bureaucracy in Modern Society. N.Y., 1968. P. 55.
- [35] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 86.
- [36] Weber M. Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology. Univ. of California Press. 1978. Vol. 1 P. 224.
- [37] Попов А.В. – см. [12]. С. 68.
- [38] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. см. [6]. С. 68.
- [39] Там же. С. 70.
- [40] Roethlisberger F.J. Management and Morale. Cambr. (Mass.), 1942. P. 26.
- [41] McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.; L., 1960. P. 11.
- [42] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 71.
- [43] Там же. С. 38.
- [44] Там же. С. 75.
- [45] Davis K. Human Relations at Work: The Dynamics of Organisational Behaviour. N.Y., 1967. P. 96.
- [46] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – см. [6]. С. 79.
- [47] Грейсон Д. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. М., 1991. С. 20.
- [48] Berg I., Freedman M., Freedman M. Managers and work reform. N.Y., 1978. P. 15.
- [49] Грейсон Д. мл., О'Делл К. – см. [47]. С. 28.

- [50] Там же. С. 42.
- [51] Там же. С. 89.
- [52] Попов А.В. - см. [12]. С. 14.
- [53] Тейлор Ф.У. Принципы научного управления. С. 10.
- [54] Вольфганг Хойер Как делать бизнес в Европе. М., 1990. С. 69.
-
- [55] Якокка Л. - см. [17]. С. 353.
- [56] Ohmae K. The mind of the strategist. Harmondsworth, 1983. P. 224.
- [57] Мескон М.; Альберт М.; Хедоури Ф. - см. [6]. С. 646.
- [58] Delamotte Y., Shi-ichi Takezawa. Quality of working life in international perspective. Geneva, 1984. P. 6.
- [59] Грейсон Д. мл., О'Делл К. - см. [47]. С. 94.
- [60] Грачев М.В. Управление трудом. М., 1990. С. 28.
- [61] Richard I. Henderson, "Short Term Incentives", Compensation Management: Rewarding Performance (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1988).
- [62] Грейсон Д. мл., О'Делл К. - см. [47]. С. 136.
- [63] Грейсон Д. мл., О'Делл К. С 219 - 220.
- [64] Харрингтон Дж. Управление качеством в американских компаниях: Пер. с англ. М., 1990. С. 175.
- [65] Мескон М.; Альберт М.; Хедоури Ф. - см. [6]. С. 362.
- [66] Попов А.В. - см. [10]. С. 21.
- [67] Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М., 1990. С. 47.
- [68] Там же. С. 48.
- [69] Гельвеций К.-А. Об уме / Сочинения, т. 1. М., 1974. С. 186.
- [70] Harvard Business Review. 1985. Mar./ Apr. P. 84.
- [71] Карнеги Д. Как завоевывать друзей...: Пер. с англ. М., 1990. С. 52.
- [72] Там же. С. 47.
- [73] Мильнер Б.З. С. 18.
- [74] Грейсон Д. мл., О'Делл К. - см. [47]. С. 159.
- [75] Business Week. 1987. June 8. P. 136.
- [76] Мескон М.; Альберт М.; Хедоури Ф. - см. [6]. С. 382.
- [77] Грейсон Д. мл., О'Делл К. - см. [47]. С. 159.
- [78] Sloan Management Review. 1982. Winter. P. 53.

- [79] The human factor in innovation and productivity: Hearings before the Subcommittee on sci. res. and technol. Wash (D.C.), 1981. P. 25.
- [80] Грейсон Д. мл., О'Делл К. - см. [47]. С. 161.
- [81] Там же. С. 167.
- [82] Drucker P.F. Management and the World's Work // Harv. Business Review. 1988. No 5.
- [83] Intern. Management. 1986. Sept. P. 82; Probl. econ. 1987. No 2020. P. 26-32.
- [84] Management and manufacturing. Competitive edge. В., 1987. P. 125-130.
- [85] Пилдич Дж. Путь к покупателю: Пер. с англ. М., 1991. С. 213.
- [86] Тейлор Ф.У. Принципы научного управления. С. 9.
- [87] Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. М., 1991. С. 227.
- [88] Luther Gulick, "Management Is a Science", Academy of Management Journal, Vol. 8, No 1 (1965). P. 7-13.
- [89] Ясужиро Монден и др. Как работают японские предприятия: Пер. с англ. М., 1989. С. 126.
- [90] Грейсон Д. мл., О'Делл К. - см. [47]. С. 193.
- [91] Там же. С. 286.
- [92] Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. М., 1991.

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	3
Отзывы на внедрение Рациональной модели трудовых отношений в организациях	17
ПРЕДИСЛОВИЕ	25
Часть I. КРИЗИС ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ	29
Глава 1. Об организациях	33
1. Организация и ее задачи	33
2. Общие характеристики организаций	35
3. Менеджмент. Его задачи и предназначение	37
Глава 2. Подход к управлению на основе выделения различных школ	41
1. Научное управление	42
2. Классическая или административная школа в управлении	48
3. Школа человеческих отношений. Поведенческие науки	54
4. Наука управления, или количественный подход	61
Глава 3. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению	64
1. Процессный подход	64
2. Системный подход	69
3. Ситуационный подход	71
Общее заключение к первой части	74
Резюме	76

Часть II. ПУТЬ К НАИВЫСШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ	79
Глава 4. Эффективность организации	79
1. Общая, внешняя и внутренняя эффективность организаций.	80
2. Взаимосвязь общей, внешней и внутренней эффективности ..	82
3. Причина, сдерживающая повышение внутренней эффективности	89
Глава 5. Производительность труда и путь к ее повышению	92
1. Сущность производительности труда	93
2. Путь к повышению производительности труда	100
Глава 6. Мотивация на пути эффективного управления	109
1. Закон роста сложности	110
2. Закон возрастающей неопределенности	112
3. Закон обратного эффекта	113
Глава 7. Построение внутренне эффективной организации	117
1. Эффективная система управления организацией	121
2. Эффективная система управления персоналом	127
Резюме	132
Часть III. ЗАКОН ОПТИМАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ	135
Глава 8. Теория интересов	137
1. Нужды	137
2. Интересы	138
3. Условия	140
4. Потребности	141
5. Поведение. Закон оптимального поведения	143
6. Мышление	145
Глава 9. Человек и внешние условия	148
1. Причина многообразия человеческих поступков	148
2. Управление поведением людей	152
3. Требование к условиям, регулирующим трудовые отношения	153
Глава 10. Рациональное управление	157
1. Рациональное управление организацией	157
2. Рациональное поведение	160
3. Принуждение и побуждение	169
4. Мотивация	173
5. Мотивация мышления	177

Глава 11. Негативные проявления Закона оптимального поведения в сфере трудовых отношений	180
1. Низкая эффективность методов НОТ	183
2. Текучесть кадров	185
3. Национальный менталитет	188
4. Низкий уровень межличностной коммуникации	191
5. Коллективное участие в управлении	192
6. Коллективный разум как объект управления	193
7. Открыто-замкнутая система управления	196
Резюме	198
Часть IV. НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА	205
Глава 12. Производительность труда и заработная плата	207
1. Рост производительности труда	208
2. Природа заработной платы	211
3. Связь: заработная плата – производительность	226
Глава 13. Отождествление интересов. Научная мотивация	229
1. Интересы работника и предпринимателя	231
2. Полное отождествление интересов	237
3. Унификация регулирующих условий	244
4. Научная мотивация	251
Резюме	253
Часть V. РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ “ИСКУССТВЕННЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ”	257
Глава 14. Составные части рациональной модели	257
1. Унифицированная тарифная система	262
2. Унифицированная контрактная система	267
3. Унифицированная система участия в прибылях	278
4. Основное отличие Модели от японской системы управления персоналом	282
Глава 15. Ключ к совершенной организации	285
1. Рационализация труда менеджеров	285
2. Совершенная организация	292
3. Квалификационные требования к руководителям	295
Глава 16. Практическое внедрение модели	299
1. Условия внедрения	299

2. Качество внедрения	302
3. Практика внедрения	306
4. Модель на вашем предприятии	308
5. Обучение научному управлению	311
Резюме	312
ПРИЛОЖЕНИЕ. Моделирование рациональной организации . . . 315	
Введение	315
Алгоритм создания рациональной модели управления производственным профилем предприятия	319
Литература	359

Бовыкин В. И.

Б 72

Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). — М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997. — 368 с. ISBN 5—282—01876—4

В книге раскрываются две основополагающие составляющие эффективного управления. Первая — это рациональная модель трудовых отношений, которая базируется на эффективной системе оплаты труда и призвана повысить дисциплину, производительность и качество труда на каждом рабочем месте. Вторая — это рациональная модель управления предприятием, которая позволяет руководителям планировать работу предприятия с учетом рационального использования всех имеющихся ресурсов, правильно разрабатывать структуру управления, положения о подразделениях, должностные инструкции и внутрифирменный документооборот. Используя обе модели в своей практической работе, руководитель становится способным управлять на уровне высших стандартов.

Книга рассчитана на управленческий корпус — руководителей предприятий, руководителей структурных подразделений, специалистов в области организации и оплаты труда, а также рекомендуется к изучению в экономических вузах, на экономических факультетах и при подготовке специалистов сферы управления.

УДК 658 01
ББК 65.9(2)29-2

Научное

Бовыкин Владимир Иванович

НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

**(управление предприятиями на уровне высших стандартов;
теория и практика эффективного управления)**

ЛР № 064956 от 29.01.97

Подписано в печать с оригинал-макета 19.03.97. Формат 60х90¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. п. л. 23,0.
Тираж 10 000 экз. Заказ № 280. Изд. № 7538.

ОАО "Издательство "Экономика", 121854, Москва, Бережковская наб., 6
АООТ "Оригинал", 101898, Москва, Центр, Хохловский пер., 7