

ООО «Корпоративные системы управления»

УДК 331.101

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.

Эффективность предприятия. Концептуальные основы и практика

Москва, 2021

Организация-депонент: ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва

Название работы: Эффективность предприятия. Концептуальные основы и практика

Авторы:

Жемчугов А.М., (20.12.1987), ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация, E-mail: a.zhemchugov@corpsys.ru.

Жемчугов М.К., (13.03.1948), ООО «Корпоративные системы управления», г. Москва, Российская Федерация, E-mail: m.zhemchugov@corpsys.ru.

Реферат

Развитые страны имеют столетиями сформировавшуюся культуру производства, направленную на повышение эффективности, на выживание в конкурентной борьбе. Развивающиеся страны, как и наша страна, такой культуры не имеет, и уровень эффективности в среднем в 3-4 раза ниже чем в развитых странах. Однако у нас нет других возможностей выживания, кроме как определение путей повышения эффективности буквально за месяцы и годы. Именно этому вопросу — определению практических методик повышения эффективности наших российских предприятий и посвящена предлагаемая статья. В ней на базе трудов классиков экономики и смежных наук проведено дальнейшее обоснование предложенных нами ранее двух единственно возможных путей повышения эффективности и практических методик их внедрения в деятельность наших предприятий. Основа методологии — это критерий производительных сил человека, в неявном виде сформулированный еще Фредериком Листом, экономический подход Гэри Беккера, положения Честера Барнарда о структуре и механизме деятельности предприятия, а также положения капитала человека, смысла жизни человека. Приведенные результаты имеют и теоретическое, и непосредственное практическое значение.

Ключевые слова

Производительные силы, партнерское предприятие, зона безразличия, повышение эффективности, капитал человека, внутренняя мотивация.

Enterprise efficiency. Conceptual framework and practice

Abstract

Developed countries have a centuries-old production culture aimed at improving efficiency, at surviving in the competitive struggle. Developing countries, like our country, do not have such a culture, and the level of efficiency is on average 3-4 times lower than in developed countries. However, we have no other survival options than identifying ways to improve efficiency in just months and years. This article is devoted to this issue — the definition of practical methods for improving the efficiency of our Russian enterprises. In it, on the basis of the works of the classics of economics and related sciences, a further justification of the two previously proposed only possible ways to improve efficiency and practical methods of their implementation in the activities of our enterprises is carried out. The basis of the methodology is the criterion of human productive forces in an implicit form formulated by Frederick List, the economic approach of Gary Becker, the provisions of Chester Barnard on the structure and mechanism of the enterprise, as well as the provisions of human capital, the meaning of human life. These results have both theoretical and direct practical significance.

Keywords

Productive forces, partner enterprise, zone of indifference, efficiency improvement, human capital, internal motivation.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема повышения эффективности деятельности стояла всегда, поскольку во все времена выживали только социальные сообщества с наиболее эффективными методами организации. При этом развитые страны имеют сформированную столетиями культуру производства, направленную на повышение эффективности, на выживание в конкурентной борьбе. Развивающиеся страны, как и наша страна, такой культуры не имеет, и уровень эффективности в среднем в 3-4 раза ниже чем в развитых странах.

В научном плане проблема эффективности впервые была поставлена Фредериком Тейлором, который писал, что «главной задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» [41]. Только при этом он рассматривал лишь оплату труда и не затрагивал высших аспектов деятельности человека, являющихся его сущностью. Эти составляющие в неявном виде ранее учитывал еще Роберт Оуэн, который достиг высокой эффективности даже без использования премий и штрафов. В мотивах же человека, как отмечал Макс Вебер, «на первый план выдвигаются этические, политические, утилитарные, гедонистические, сословные, эгалитаристские и бог знает какие ещё требования» [7, с 134], а не материальные. И справедлив «тезис Фрэнка Х. Найта о том, что «ни один специфически человеческий мотив поведения не является экономическим» [31]. Соответственно материальный подход к мотивации персонала ограничивает достигаемую эффективность предприятия.

Кроме того, бюрократическая система — это административное принуждение, ограничение свободы, а системы внешней мотивации — это, во-первых, измеримые показатели, количественно не связанные с целями предприятия [61]. Во-вторых — это экономическое или неэкономическое принуждение с внешним контролем и связанными с этим неразрешимыми проблемами [52; 53; 56]. Соответственно издержки от контроля и принуждения в средне – и долгосрочной перспективе превышают пользу от него [2].

Таким образом системы внешней мотивации, что подробно рассмотрено в первом разделе, принципиально не могут обеспечить эффективную деятельность персонала по достижению конечных целей предприятия. Рассматривая эту проблему уже со своих позиций, В.И. Бовыкин в 2020 году довольно радикально заключил: «Различные системы оплаты и стимулирования труда (окладные, повременно-премиальные, в том числе на основе КРІ, сделные системы, аккордные и др.) <...> абсолютно не способны устранить проблему

мотивации персонала» [6, с. 55]. А «без решения проблемы управления персоналом все попытки что — либо улучшить в организациях практически бесполезны» [6, с. 19].

В наших статьях [17; 19] показано, что имеются только два единственных пути повышения эффективности деятельности предприятия. Первый путь заключается в повышении потенциальных производительных сил человека за счет повышения уровня всей совокупности его материальных и нематериальных результатов, с одновременным изменением института для обеспечения рыночного соответствия уровней труда и личных результатов. Второй путь — это формирование на предприятии института партнерства с обеспечением прав собственности и собственника, и коллектива, на результаты деятельности предприятия, а также коллективного целеполагания [19]. Это путь обеспечения единства интересов и целей собственника и всего коллектива предприятия.

Целью настоящей статьи является дополнительный анализ двух единственных отмеченных путей и разработка соответствующих практических методик повышения эффективности деятельности предприятия.

ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮРОКРАТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ИЗВЕСТНЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Механизм деятельности капиталистического предприятия

Капиталистическое предприятие, как отмечал еще Жан-Батист Сэй (1803) имеет в своей основе принципиальное противоречие: «Заработная плата рабочего устанавливается взаимным соглашением между ним и предпринимателем: один старается как можно больше получить, другой — как можно меньше дать» [39, с. 66]. И это соглашение (контракт) является только вынужденным компромиссом, при котором «сама противоположность интересов и конкуренция за возможности остаются» [7, с. 99]. Контракт есть то, почему человек «за некоторое вознаграждение <...> соглашается в известных пределах выполнять распоряжения руководителя» [25, с. 42]. Только эти пределы, с одной стороны, определяются властью руководителя — принуждением, за счет угрозы увольнения [7], работника к труду, к выполнению заданий и распоряжений. С другой стороны — возможностями, которые имеет и работник на рынке труда [2]. Он сам может найти более выгодное место и уволиться. В результате стороны находят некоторый баланс интересов сторон — баланс уровня труда персонала в интересах предприятия и получаемого от предприятия личного результата¹. В

¹ Зона баланса интересов достаточно широка: она определяется существенными издержками и рисками на замену сотрудника с одной стороны, и замену места работы — с другой.

зоне баланса интересов работнику не требуется принуждение — он свободен, но при этом выполняет распоряжения и указания. Честер Барнард, назвал эту зону — «зоной безразличия» [2]. Позднее Герберт Саймон отметил, что лучше называть ее «зоной приемлемости» [62]. Но это сути не меняет. С другой стороны, имеется и зона безразличия руководителя, в пределах которой он принимает как должное неполную нагрузку подчиненных [16]. При этом принуждение неизбежно возникает при нарушении баланса любой из сторон — выхода за пределы пересечения этих двух зон.

Личные результаты человека в предприятии определяются как «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [4, с. 41]. «Человек, с точки зрения его потребностей, должен получать больше, чем он вложил — иметь чистую «прибыль» [2, с. 59]. Таким образом уровень труда человека и зона безразличия определяется не только уровнем оплаты труда, а уровнем совокупного материального и нематериального результата.

Что касается целеполагания, то в бюрократическом предприятии цели директивны и не отражают цели коллектива. Соответственно производительные силы членов коллектива, направленные на достижение директивной цели, невелики. А поскольку цели ставятся так, чтобы они были достижимы (издержки при недостижении цели очень велики), то директивные цели всегда занижены и отражают сформированную зону безразличия. Это говорит о том, что директивное целеполагание это не целеполагание сверху², а целеполагание исходящее из достигнутого компромисса с персоналом.

Производительные силы человека

Личный интерес, как видно, заключается в получении максимального совокупного личного результата. При этом, получаемые выгоды повышают соответствующие составляющие капитала человека, а издержки — уменьшают. Так в процессе труда и получения его результатов, в первую очередь уменьшаются психо-физиологические составляющие внутреннего капитала человека, время, но повышаются внешние материальные составляющие.

Если же рассмотреть все составляющие капитала человека, то внутренний капитал включает следующие составляющие [17; 19]:

- Духовный капитал, определяющий духовные силы человека.

² Честер Барнард отмечал, что то, что целеполагание идет сверху — выдумка [2].

- Психо-физиологический капитал, определяющий способность человека к деятельности.
- Институциональный капитал, определяющий возможности совместной деятельности.
- Когнитивный капитал, определяющий деловые способности и навыки.
- Время — расходуемый невозполняемый ресурс.

Внешний капитал:

- Семья.
- Социум — среда, в которой человек осуществляет свою жизнедеятельность.
- Домохозяйство, обособленное предприятие.
- Социальный капитал, определяемый отношением социума к индивиду.
- Власть.
- Материальные и нематериальные объекты собственности человека.
- Заключенные договоры.

Составляющие капитала, во-первых, взаимозависимы, например, высокий духовный капитал обеспечивает высокие производительные силы даже при истощении психо-физиологического капитала. Во-вторых, относительная ценность отдельных составляющих капитала различна и для различных людей, и для различных условий. Она даже не может полностью осознаваться, так как действует во многом на подсознательном уровне. В-третьих, при увеличении времени труда растут результаты деятельности и возможная оплата труда. Но растут и издержки труда, причем нелинейно. И с некоторого времени труда прирост совокупного капитала человека становится отрицательным.

Соответственно потенциальные производительные силы человека определяются его личными интересами и целями, смыслом его жизни³, а реальные ограничены имеющимися возможностями труда. А чем выше производительные силы человека, тем выше его готовность и интерес к труду, тем выше, активнее и организованней его трудовая деятельность.

Проблема эффективности предприятия и пути повышения эффективности

В научном плане проблема эффективности впервые была поставлена Фредериком Тейлором, который показал два аспекта низкой эффективности. Первый заключается в том, что «в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только может, и

³ Жизненный смысл человека связан с устойчивыми личностными ценностями [26].

давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки» [41, с. 11-12]. Второй заключается во влияние группы на результаты деятельности ее членов: «Немногочисленные тунеядцы и трутни, которые работают, спустя рукава, ... неизбежно влияют на самых лучших рабочих, понижая уровень их производительности до своего собственного» [41]. В итоге он отмечал, что «завод в действительности управляется не администрацией, а самими рабочими» [41]. Нейл Смелзер, также отметил, что первичные группы сами неофициально регулировали темп работы. Те, кто трудился слишком быстро, подвергались социальному давлению со стороны группы, которое оказывалось настолько сильным, что рабочие специально работали медленнее и отказывались от премий за превышение норм выработки [35, с. 151]. При этом Честер Барнард и Элеонор Остром отмечали, что группа влияет и на «сачков» и «халявщиков» — поддерживает определенный уровень трудовых усилий своих членов, достаточный для самосохранения группы.

Фредерик Тейлор решил «коренным образом изменить саму систему управления так, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными вместо того, чтобы быть противоположными» [41]. И первым ввел экономическую организацию, к которой «предъявляются два ключевых требования — измерение производительности труда и соответствующее вознаграждение» [49, с. 778]. Однако он отметил, что эта система «применительна к очень элементарному виду труда», требует существенных издержек. Недостатки системы и в том, что любое измерение текущей производительности — это контроль и экономическое принуждения, что противоречит потребности человека в автономии [52; 53], возникает реактивное сопротивление [52]; контроль достаточно часто бывает необъективен, соответственно вознаграждение зачастую оказывается несправедливым [56]; издержки от контроля и принуждения в средне — и долгосрочной перспективе превышают пользу от него [2]. Система не была принята другими директорами.

Генри Форд пошел другим путем. Поскольку опасность увольнения тем выше, чем выше уровень оплаты труда предприятия по отношению к среднерыночному, он стал повышать уровень оплаты труда, наблюдая за деятельностью рабочих. Он начал с зарплаты 2,34 доллара и, постепенно увеличивая этот уровень по 25 центов, нашел оптимальный уровень оплаты в примерно 5 долларов в день [30]. При таком уровне оплаты, вдвое выше среднерыночной, у ворот его фабрики стояли толпы претендентов [5] — рабочие завода под угрозой увольнения не могли не повышать уровень своего труда. Система Генри Форда —

это административная система, базирующаяся на максимальной зоне безразличия и внутреннем мотиве человека оставаться на предприятии. Только этот внутренний мотив далек от мотива достижения высоких результатов предприятия.

Невозможность эффективной внешней мотивации персонала

Система Фредерика Тейлора возможна только для простейших видов труда. При неформализованной деятельности возможна лишь мотивация подчиненного «к некоторым (наблюдаемым и проверяемым) показателям производительности» [54, с. 1–2]. Однако она вызывает дисфункциональное поведение: агенты будут концентрировать слишком много внимания на вознаграждаемых аспектах деятельности» [54, с. 11]. Более того, «мы даже не знаем, может ли то, что поддается измерению <...> хоть как-то повлиять на эффективность работы персонала. В лучшем случае это лишь поверхностные показатели» [9, с. 91]. Например, даже удовлетворенность клиентов необязательно приводит к хорошим финансовым результатам [58, с. 82]. И «нет и не может быть количественной связи между нефинансовыми и ожидаемыми финансовыми результатами» [61, с. 7]. В итоге такой внешней мотивации деятельность предприятия в целом даже дезинтегрируется, может приводить и к саботажу [49]. Например, в 2014 году произошла катастрофа поезда Москва-Кишинев и в результате расследования было выявлено, что «сложившаяся система поощрений и наказаний ремонтных бригад напрямую зависит от того, останавливается на время ремонта движение поездов или нет. При этом остановка движения или снижение установленной скорости влечет за собой снижение премиальных выплат» [38]. Здесь текущие вопросы безопасности невозможно формализовать, они и не входили в систему показателей. В целом, как показали исследования, «системы вознаграждения за эффективность работы приводят к повышению эффективности выполнения простых задач, но ухудшают эффективность выполнения более сложных задач» [60, с. 547].

Такое положение можно объяснить тем, что при неформализованной деятельности и внешней мотивации по измеримым показателям, в своих текущих действиях человеку приходится принимать неформальные решения, только они ориентированы в первую очередь на максимизацию личного текущего результата⁴. И ради его получения менеджеры рискуют поставить под угрозу выживание всего предприятия, могут разрушить будущее всего бизнеса

⁴ «Менеджеры являются лишь агентами собственников, и, соответственно, они максимизируют свои собственные интересы» [48, р. 34].

[9]. Человек «стремится извлечь максимум выгоды для себя, исходя из ситуации и своих целей» [37, с. 43].

Изложенное показывает, что при выполнении неформализованных задач мотивация на кратковременных горизонтах даже на экономические показатели может давать только отрицательные результаты. В лучшем случае, просто не будет оказывать влияния на результаты [33].

Критерий эффективности деятельности предприятия

Любая задача повышения эффективности требует определения критерия, позволяющего оптимизировать характеристики системы. Иначе это лишь метод проб и ошибок, чаще всего приносящий лишь дополнительные издержки. Что мы и видим при попытках применения различных методов внешней мотивации. В наших статьях [17, 19] показано, что критерием эффективной организации является критерий производительных сил человека, направленных на достижение конечных целей предприятия. При этом задача сводится к определению организации предприятия, обеспечивающей эти максимальные производительные силы. Ее решение показывает, что имеются только два пути повышения эффективности деятельности предприятия, другие же или находятся в рамках этих двух путей, или же не дают практических результатов. Первый — это повышение потенциальных производительных сил человека в бюрократическом предприятии за счет повышения уровня всей совокупности его материальных и нематериальных результатов, с одновременным изменением института для обеспечения рыночного соответствия уровней труда и личных результатов⁵. Второй путь — это путь создания небюрократического предприятия — формирование на предприятии института партнерства с обеспечением прав собственности и собственника, и коллектива, на результаты деятельности предприятия, а также коллективного целеполагания [21]. Это путь обеспечения максимальных производительных сил за счет единства интересов и целей собственника и всего коллектива предприятия.

16 Небюрократический путь построения капиталистического предприятия

Бюрократическая система базируется на противоположности интересов труда и капитала, на централизации и власти. Готовность персонала к труду в основном определяется угрозой увольнения [7]. Однако еще в 1771 Роберт Оуэн, став хозяином фабрики, организовал ее на единстве интересов, взаимной пользе хозяина и работника. Когда Роберт

⁵ Можно отметить, что по этому пути, однако ограниченному материальной составляющей, пошел Генри Форд [42], предлагает его и В.И. Бовыкин уже в 2020 году [6].

Оуэн только огласил свои намерения, работники не поверили ему. Но когда увидели, что он улучшил условия труда, сократил число рабочих часов, построил жилье для семей работников, обеспечил снабжение, обучение детей, и т.д., пошли за ним. В довершение всего Оуэн предоставил их своему собственному суду, передав в их руки наблюдение за качеством и успешностью работ на фабрике. Никаких строгих надсмотрщиков, донимающих штрафами и взысканиями, у него не было, не было и премий. Рабочие сами следили за добросовестным исполнением работы, и тот из них, который работал плохо и лениво, подвергался только порицанию своих товарищей. И его фабрика из самой отсталой превратилась в одно из самых выгодных предприятий в фабричном мире Англии [24].

Далее Чарльз Бэббидж (1791–1871) отмечал, что интересы рабочих и предпринимателей не будут различаться, если доля заработной платы будет зависеть от прибыли предприятия и рабочий будет получить максимальную долю прибыли от применения любого своего усовершенствования [46]. А Фредерик Бастиа (1801-1850) определял необходимое соотношение заработной платы и прибыли исходя из закона гармонии. Он четко отметил, что в зависимости от того, гармоничны или враждебны интересы сторон организация деятельности различна. Если негармоничны, необходимо принуждение, а если гармоничны, то «союз выгоден, и он совершается «в силу личного интереса, самого могущественного, постоянного, единообразного, всеобщего принципа, чтобы там ни говорили его противники» [3]. Распределение прибыли применял и Генри Форд, однако он писал, что «вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками». Отмечал распределение прибыли уже в 2020 году и В.И. Бовыкин, но и он не показал методов ее распределения. А в этом основная проблема. Ведь совместная деятельность с распределением результата эффективна только для достаточно малых тесно работающих групп, где «все на виду» и уклонение от труда сразу обнаруживается и пресекается самой группой. Как отмечал В.И. Тамбовцев, в малой группе — устойчивом сообществе, члены которого хорошо знают личностные черты друг друга, ресурсные потенциалы участников, и т.д., любое оппортунистическое поведение сразу становится наблюдаемым и, следовательно, наказуемым [40, с. 31], здесь «надзор и санкции осуществляются не внешними властями, а самими участниками» [29, с. 184]. И это показала еще фабрика Роберта Оуэна.

Только чем больше группа, тем меньше интерес каждого члена вкладывать свои усилия в общий результат, меньше и прозрачность деятельности, более вероятно появление «сачков» и «халявщиков». А как только они появляются, резко падает и результативность

остальных членов группы [29; 8], ведь «никто не захочет быть «лохом» [29, с. 62]. Соответственно исторически партнерская организация формировалась в рамках малых групп, причем не только рабочих, но руководящих. Френк Найт в 1921 году писал: «В большинстве случаев функционеры высокого ранга, помимо фиксированной заработной платы, непосредственно участвуют в доходах компании» [28]. Отмечают такую организацию и наши современники: «Следует признать, что бизнес и раньше, как правило, строился на командной основе, и этот командный — «партнерский» принцип сохранился в корпоративном управлении и сегодня. <...> наблюдается тенденция к большему увязыванию уровня доходов топ-менеджеров с результатами работы компании» [22, с. 435]. Конечно, эффективность будет выше, если распространить этот принцип на все предприятие. Е.В. Зиновьева и Л.С. Пузыревский предложили деление достигаемого результата предприятия на прибыль и средства оплаты труда [20], назвав его «партнерской схемой». Но отметили чрезвычайную трудность ее практического осуществления [21], точнее — отсутствие даже теоретической методики построения такой схемы. При этом, как показал Честер Барнард, любое достаточно крупное предприятие представляет собой иерархическую систему малых групп. На самом нижнем уровне система содержит «рабочие группы», над которыми возвышается иерархия «руководящих групп» [2]. Здесь каждое подразделение «выполняет отдельные виды деятельности при проектировании, производстве, маркетинге и распространении своей продукции в цепочке создания стоимости» [59, р. 26]. Каждое подразделение добавляет в результат предприятия создаваемую подразделением стоимость — общий результат деятельности подразделения. Таким образом проблема создания партнерского предприятия заключается в определении добавленной стоимости, создаваемой каждым подразделением, и определении оплаты подразделения как части этой создаваемой добавленной стоимости.

Только здесь необходимо отметить два момента. Во-первых, необходимо предварительное распределение предвидимой создаваемой стоимости, распределение прав собственности на нее, а не распределение полученной. Это четко показал Энтони Самуэльсон: «Рациональное преследование собственного интереса каждым из двух наделенных свободой воли индивидуумов не предопределяет с необходимостью возникновение <...> решения, которое максимизирует суммарную прибыль сторон — до того и без учета того, как эта максимизированная прибыль будет разделена между ними». [Цит. по: 25, с. 154]. Отмечается это и в наши дни: «Максимальное значение совокупного дохода

достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [34, с. 97]. Во-вторых, материальные результаты — это только часть результатов участников деятельности, и далеко не всегда определяющая. И совокупные предвидимые результаты участников, с учетом личной ценности их составляющих, могут определяться только при коллегиальном целеполагании. Когда участники совместно определяют и производственные цели, и свои личные цели, когда при принятии решения они оценивают всю совокупность своих выгод и издержек. «Теория прав собственности упраздняет вопросы управления исходя из общих взглядов на вознаграждение и свободные переговоры, и все действия выражаются в согласовании интересов сторонами контрактов» [63, с. 188]. Юрген Хабермас в самом общем виде так описал возникновение консенсуса: «Консенсус возникает в силу производимого всеми одновременно, но каждым по отдельности и для себя, контроля за тем, соответствует ли предлагаемая концепция его собственной картине мира» [44, с. 180].

Таким образом, анализ источников говорит о том, что построение партнерского предприятия возможно, и методика его построения должна базироваться на цепочке создания ценности в системе структурных подразделений предприятия, коллегиальности целеполагания.

Обеспечение доверия при партнерских отношениях

Партнерская организация базируется на доверии, на том, что все участники принимают высокие обязательства и добросовестно выполняют их. Только «быть слишком доверчивым очень опасно» [29, с. 23]. Ведь «имея несколько членов команды, каждый из них имеет стимул обманывать друг друга <...> В результате общая производительность команды снижается» [49, с. 781]. Ведь «участники придерживаются стратегии сотрудничества до тех пор, пока все остальные придерживаются этой же стратегии. Если кто-либо отступает от правил, <...> все остальные немедленно и навсегда также бросают их выполнять» [29, с. 183-184]. В малых группах эта проблема решается тесным сотрудничеством, тем, что «все на виду». В больших же предприятиях она существенно усложняется. И здесь «сачками» и «халявщиками» могут быть не только отдельные индивиды, но и целые структурные подразделения [8]. А наблюдая в руководящей группе только за деятельностью входящих в нее руководителей, этого не выявить, ведь «система полностью конкретизирована лишь на уровне своих элементов» [27, с. 383]. Не выявить это и по принимаемым и достигаемым производственным заданиям. В этом плане очень показательны слова одного директора завода, в котором внедрялась АСУ Кунцево: «Вы с Глушковым страну по миру пустите. Я вот

приду на завод утречком, часик полтора похожу по цехам и мне все ясно, что надо делать на заводе. Нужен мне ваш АСУ!» [45]. АСУ показывает только результаты, ничего не говоря о возможностях. Наблюдение за деятельностью на рабочих местах показывает отношение к труду, производительные силы, показывает потенциальные возможности. Именно так Генри Форд и определил оптимальный уровень оплаты труда, а далее и необходимость сокращения рабочего дня до 8 часов, а рабочей недели до 5 дней. Никакой учет достигаемых результатов определить это не может. Как отмечал Масааки Имаи, руководители предприятий озадачены проблемой «как заставить людей работать» и часто пытаются ее решить «из своего кабинета», даже не бывая на производстве. «Для решения проблем идите в гемба» — в то место, где происходит процесс, будь то цех или окно обслуживания клиентов!» [23, с. 7]. Партнерская организация предприятия может быть реализована только при максимальной прозрачности его деятельности. Когда все будут осознавать соответствие усилий и результатов участников деятельности.

НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Повышение эффективности предприятия — это в первую очередь вопрос повышения производительных сил персонала. А во вторую — это вопрос направленности производительных сил на достижение целей предприятия. Необходимо так организовывать деятельность предприятия, чтобы у персонала был максимальный внутренний капитал: высокий дух, минимальные психо-физиологические издержки труда; чтобы повышался институциональный и когнитивный капитал. Необходим и высокий внешний капитал: высокая оплата, доброжелательный, но требовательный коллектив, признание заслуг и уважение коллектива, уважение авторских прав, сертификация, и др. Высокий дух обеспечивается при свободе человека⁶ и осознании им существенного смысла своей жизни, при его движении к исполнению этого смысла. Признание достижений и успехов. Тогда человек находит силы даже в безвыходных ситуациях. Психо-физиологические издержки труда сокращаются, во-первых, со снижением нагрузок и чередованием их с досугом, с изменением вида труда. Главное же в том, чтобы труд и его условия, и результаты, соответствовали потребностям человека. Чтобы не было административного принуждения и

⁶ Высокий дух возможен лишь при истинной свободе или пути к ее достижению. Так Деси и Райен, предлагают, например, давать человеку не свободу, а лишь внушать «ощущение свободы» [60, с. 155]. При этом человек, находясь под внушением, дискредитирует себя, если он определяет себя как личность, осознающую себя жертвой самообмана [43, с. 123].

манипулирования (использования) с сопутствующими отрицательными эмоциями. Чтобы в течение всего рабочего дня у человека было высокое эмоциональное наполнение.

Человек осуществляет свою деятельность, как правило, в коллективе. И ему необходимо повышать свой институциональный капитал — формировать ценности, позволяющие более эффективно осуществлять совместную деятельность, иметь более экспрессивные личные отношения. На производстве для получения высоких результатов особо необходимы когнитивные составляющие капитала человека: способности, знания, навыки, ноу-хау. Их развитие — это получение существенных потенциальных личных результатов.

Особое значение имеет вопрос формирования коллектива, его организационной культуры. При этом невозможно сформировать культуру, ориентированную на достижение целей предприятия, если они расходятся с целями членов коллектива. В одних и тех же условиях культура коллектива при единстве интересов, и их противоположности будут кардинально отличаться.

МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮРОКРАТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Методика повышения уровня оплаты труда

Проблема повышения уровня оплаты труда в том, что простое повышение этого уровня не приводит к непосредственному росту эффективности. Человек считает это признанием уже свершившихся его заслуг. Кроме того, этому оказывает противодействие и группа: повышение уровня труда одним из ее членов, во-первых, приведет к сокращению его личного капитала за счет повышения издержек труда, и, во-вторых, за счет санкций группы, у которой нет мотивов повышать эффективность [16]. Такие мотивы появляются при существенном повышении уровня труда: в 2,5 и более раз выше среднерыночного [42, 6], когда группа осознает, что она может быть полностью ликвидирована и заменена претендентами рынка труда.

Необходимо отметить, что повышение уровня оплаты труда для повышения эффективности в 2,5 раза окупается далеко не сразу. Даже поняв неизбежность повышения уровня результатов (или возможного увольнения), человек, при современном уровне производства, не может сразу нарастить свою результативность. Потребуется повышение своего производственного уровня, что ранее не было жизненно необходимым. Кроме того, например, повышение уровня разрабатывающих подразделений скажется на результатах

предприятия только через месяцы после повышения их компетенций. Поэтому необходимо сопровождать, даже предупреждать, повышение уровня оплаты труда институциональными изменениями⁷ — изменениями «правил игры» — изменениями отношения к труду. Необходимо объявить об этом заранее и предупредить, что повышение уровня оплаты труда возможно только при последующем повышении производительности: ресурсы, которые вкладываются в повышение уровня оплаты ограничены, и при отсутствии результата придется восстановить прежний низкий уровень оплаты труда. При таком проведении возможно повышение эффективности при повышении уровня оплаты труда даже не в 2,5 раза, а в 1,25-1,5 раз. Это потребует меньших ресурсов, но даст и меньшие результаты.

Требования к руководству предприятия

Эффективность деятельности во многом зависит от руководителя. Человек пытается максимально повышать свой личный (материальный и нематериальный) капитал. Руководство вынуждает его осуществлять деятельность по выполнению заданий и распоряжений — снижать опасность своего увольнения. Обеспечивать для этого уровень труда и уровень производственных результатов, соответствующий рыночному. При этом, если руководитель является чистым администратором, он оценивает не уровень результатов подчиненных, а лишь видимый им уровень труда. Здесь уже сама группа, понимая, что при малом уровне производственных результатов она будет ликвидирована, управляет результативностью. Только такая групповая сплоченность позволяет руководителю быть администратором, а не профессионалом. Однако при руководителе-администраторе будет больше инерционность (групповые решения) и большее доминирование личных интересов. Таким образом основной путь повышения эффективности — это назначение на руководящие должности не просто администраторов, а и профессионалов своего дела.

Методика повышения эффективности бюрократического предприятия за счет нематериальных результатов

При повышении как уровня оплаты труда, так и любых личных результатов, предприятие вкладывает свои ресурсы в повышение потенциальных производительных сил человека. Это могут быть вложения в условия труда, повышение квалификации, моральный климат, здоровье, и т.д. При этом необходимо учитывать, что при повышении уровня жизни возрастает роль высших ценностей человека, нематериальных. Поэтому повышение уровня

⁷ Однако внедрение любых высокотехнологичных и новых организационных изменений — это разовая работа, но она должна быть выполнена профессионально. Это могут сделать только внешние специалисты, которые специализируются на таких вопросах [6].

оплаты труда должно сопровождаться и повышением нематериальных составляющих капитала человека. Оптимальные вложения ресурсов предприятия должны учитывать ценность составляющих капитала человека и отдачу вложений в эти составляющие. Как правило, вложения и в нематериальные составляющие, более выгодны, чем только в заработную плату.

Недостатки повышения эффективности бюрократического предприятия за счет повышения результатов персонала

Можно отметить два основных недостатка бюрократического предприятия даже при отмеченном повышении его эффективности. Во-первых, направленность персонала (его внутренний мотив деятельности) не на интересы предприятия, а в первую очередь на обеспечение лояльности руководства, оценивающего деятельность, определяющего продвижение или увольнение. А достижение лояльности руководства и достижение конечных результатов предприятия — это два совершенно разных направления деятельности. Во-вторых, повышение уровня оплаты одних предприятий ведет к понижению его относительного уровня в других. И это не может не отразиться на макроэкономических результатах.

МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ СОЗДАНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Общая методика создания партнерского предприятия

В партнерском предприятии уровень и производственных, и личных результатов (во всех их аспектах) определяется и принимается коллегиально. И чем выше принимаемые производственные результаты⁸, тем выше и личные — единство интересов. Именно единство интересов — это необходимое и достаточное условие создания партнерского предприятия. «Задача предпринимателя, предполагающая достижение консенсуса, состоит в том, чтобы собрать субъектов с соответствующими наборами знаний, инвестировать в социализацию этих субъектов в отношении общей цели и инвестировать в социальные структуры, которые создают общие каналы коммуникации и кодексы» [50, с. 1266]. В этом определении, однако ничего не говорится ни об общей цели, ни о социальных структурах, в которые необходимо инвестировать. А «система должна мыслиться и задаваться как нечто изначальное по отношению к элементам» [32, с. 39]. Если такая система, такие социальные структуры, не

⁸ При этом принимать низкий уровень производственных результатов невозможно — предприятие будет неконкурентоспособно (возможна угроза увольнения из-за банкротства).

будет изначально заданы, то мы не будем иметь базиса для необходимой социализации. Не сможем построить партнерское предприятие. Но известные исследователи [46; 42; 20; 34; и др.] начинали с именно с распределения результата и соответствующих проблем, а не с системы. Соответственно не смогли и найти решения по распределению результата, что на самом деле лишь вторично. Можно отметить, что первое партнерское предприятие создал еще Роберт Оуэн, однако он даже не думал о системе оплаты: у него не было ни премий, ни штрафов [24]. Он создал организацию на принципах общности интересов и капиталистического производства.

Как отмечал Макс Вебер, только частное лицо, действующее с целью получения прибыли, т.е. капиталистический предприниматель, является единственным, кто обладает иммунитетом в отношении неизбежности бюрократического рационального господства через знание, через полученную власть [7]. Он в принципе не может использовать свои знания и власть для получения личных результатов в ущерб предприятию. Соответственно ему в партнерской организации⁹ принадлежит особая роль — сформировать организацию, при которой и партнеры бы не использовали свое знание, свое должностное положение, в ущерб предприятию. Создать соответствующие ключевые положения деятельности и найти партнеров, разделяющих эти положения, социализировать и институционализировать эти положения — создать организацию как общность интересов, поддерживать эту общность. Первое такое ключевое положение — это принципы совместной деятельности в постановке и достижении общей цели без манипулирования другими участниками деятельности. Элеонор Остром также отмечала, что задача организации коллективных действий решается одним единственным индивидом — собственником предприятия, который дает убедительное обещание осуществлять надзор и наказывать каждого, кто не будет придерживаться правил, установленных в фирме. «Это отвечает на вопросы о том, откуда могут происходить институциональные соглашения, как могут делаться заявления о действиях, которые вызывают уверенность в их осуществлении, почему осуществляется надзор» [29, с. 59]. Все эти соглашения должны исходить из ключевых положений собственника, ориентированных на достижение его личных интересов и целей, а также интересов и целей персонала, разделяющего эти положения. Они должны определять правила игры — рамки, в пределах которых осуществляется свобода выбора. В противном случае личные интересы и цели

⁹ В кооперативных предприятиях нет единого собственника поэтому они эффективны только в малых формах, в которых нет бюрократических органов управления.

персонала будут ориентированы на достижение разнонаправленных личных целей, и коллективное целеполагание будет невозможно.

Ключевые положения собственника предприятия

Собственник создает предприятие, вкладывает в него свои ресурсы, для достижения своих личных интересов и целей [11], для повышения своего капитала. И его ключевые положения [15] должны фокусировать деятельность предприятия в выбранном им направлении, в принятых им нормах и принципах, для достижения необходимых ему целей, осуществления его смысла. Именно их он и должен сформулировать, подобрать под них своих партнеров, ведь, как отмечал А.И. Пригожин, «не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы» [32, с. 148]. В первую очередь необходимо сформулировать его миссию [10] (предназначение), смысл [13], направление деятельности, рыночную нишу (продукция и потребитель), основы используемых технологий и средств производства, основные организационные положения, включая отношения собственности и принципы целеполагания. Положения, которые станут «центром кристаллизации» партнерского коллектива.

С другой стороны А.И. Пригожин отмечал, что именно элементы системы «способны сформировать организацию, а не наоборот» [32, с. 792]. Ведь сам собственник способен сформировать лишь свои самые общие ключевые положения своего бизнеса. Подобрать только высших руководителей предприятия.

Создание общности отношений собственника и персонала

Собственник управляет своим бизнесом и стратегическими вопросами развития предприятия. Предприятием же управляет руководитель, обладающий всей полнотой информации на местах. И собственнику в первую очередь необходима общность интересов с руководителем предприятия, который не только управляет предприятием, но и дает собственнику основную часть информации о ходе деятельности предприятия, влияющую на решения, принимаемые собственником, зачастую во многом предопределяющие их. Для обеспечения этой общности, собственник, во-первых, должен найти с руководителем консенсус и сформулировать (уже с учетом интересов руководителя) ключевые положения предприятия, расширяющих ключевые положения бизнеса. Следующий шаг — определение топ-менеджеров предприятия, управляющих направлениями деятельности. Как правило, он проводится совместно собственником и руководителем предприятия. Аналогично требуется подобрать соответствующих топ-менеджеров, совместно найти консенсус и сформулировать

(уже с учетом их интересов) ключевые положения их подразделений, расширяющих в своих областях ключевые положения предприятия. Последующие шаги, вплоть до рабочих подразделений, включающих рядовых сотрудников, в основном проводятся уже без привлечения собственника. При этом, как и ранее ключевые положения любого подразделения находятся в рамках вышестоящих ключевых положений, и только расширяют их с учетом конкретной специфики деятельности подразделения.

Таким образом мы получаем систему структурных подразделений предприятия, ориентированных на ключевые положения бизнеса собственника. Которые, конкретизируясь, пронизывают всю иерархию предприятия, формируя институциональный и смысловой каркас предприятия¹⁰. И, поскольку формирование этого института идет коллегиально, учитывая интересы коллектива, — этот институт будет основой и неформального института, определяющего реальные правила игры [19]. Именно такое создание института является основой производительных сил предприятия.

Необходимые компетенции собственника предприятия

Необходимо отметить, что свобода целеполагания, даже при создании института, ориентированного на цели предприятия, — это определенный произвол большинства: если собственник предприятия не владеет основными положениями своего бизнеса, принимаемые группой цели будут ориентированы на личные интересы членов группы. Собственник должен владеть основными положениями своего бизнеса не хуже топ-менеджеров. Топ-менеджеры должны владеть своими конкретными основными вопросами лучше собственника и не хуже подчиненных руководителей и специалистов. И так по всей иерархии предприятия. Это компетентностный каркас предприятия, основанный на интересах и компетенциях собственника. В противном случае собственник, фактически будет инвестировать свои ресурсы в неуправляемую им компанию. И директора сами будут решать, какие дивиденды ему выплачивать [36]. Как правило на уровне не на много превышающем банковский процент — на таком, чтобы собственник не заменил руководство (что однако очень проблематично в силу власти бюрократии на базе защищаемого ею знания).

Организация целеполагания в партнерском предприятии

Основная проблема целеполагания заключается в том, что человек, после постановки целей, должен иметь максимальные производительные силы для целеосуществления — его

¹⁰ Как отмечала Элеонор Остром, установление правил на одном из уровней, без поддержки со стороны правил других уровней, породит неполную систему институтов, которая в долгосрочном периоде окажется нежизнеспособной [29].

цель должна максимально отражать его личные цели и интересы, смысл его жизни. Но директивное целеполагание не позволяет обеспечить этого, ведь любой руководитель не может знать интересы и цели своих подчиненных. Да человек и не может точно сформулировать их даже для себя, ведь они действуют во многом на подсознательном уровне. Интересы и цели человека проявляются (без их формального раскрытия) только при коллективном целеполагании. Джон Коммонз писал, что: ни один человек и никакая категория лиц не может представлять в должной пропорции все противоречивые интересы, которые должны быть согласованы в принятии окончательного решения. Только носители этих интересов, то есть объединенные работодатели и объединенные наемные работники, и должны решать [51]. И это коллегиальное решение определяет ту общую цель, которая максимально соответствует интересам и целям участников деятельности. При этом должна определяться и формализоваться не только предвидимая общая цель, а и предвидимые цели всех участников целеполагания, мотивы их деятельности [12]. Стенли Янг даже отмечал, что определение целей сводится к установлению сущности благосостояния индивидуумов, которое является неотъемлемым элементом любой организации [47, с. 141].

Вторая проблема целеполагания в том, что максимальная информация о реальных возможностях предприятия находится на производственных уровнях и каждый топ-менеджер, участвующий в выработке целей предприятия, должен хорошо знать возможности своих подразделений. Только при этом дальнейшее целеполагание на нижних уровнях будет проходить без проблем. Будут формироваться не только максимально возможные производственные цели, а и личные цели участников деятельности обеспечивающие, их максимальные производительные силы по осуществлению этих целей.

Далее необходимо отметить, целеполагание осуществляется в условиях неопределенности, как внешней, так и внутренней. И чем больше горизонт планирования, тем выше эта неопределенность. Выход в стратегическом планировании и управлении. На больших горизонтах мы можем в основном планировать общие социально-экономические результаты, проекты новой продукции, общие проекты развития предприятия. На самых малых (тактических) — конкретные производственные планы, конкретные закупки и конкретные продажи. Таким образом на малых горизонтах планирования можно планировать только конкретные результаты производственных подразделений (не касаясь вопросов их развития). Чем больше горизонт планирования подразделения — тем выше и горизонт его конкретных результатов. Тем выше должен быть и горизонт личных результатов.

Планирование на высших уровнях иерархии всегда долгосрочное, на нижних — долгосрочное в подразделениях разработки, проведения проектов развития. И достаточно краткосрочное в производственных подразделениях и подразделениях реализации. Аналогично и распределение достигнутых результатов должно производиться в соответствии с горизонтами планирования — премирование по их итогам. Кроме того, возможны и годовые надбавки к окладам из заработанных результатов [18].

Организация целеосуществления в партнерском предприятии

Эффективное целеполагание — это коллегиальный процесс. Однако «после выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим процессом» [2, с. 184] и коммуникация направляется на передачу координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером [2, с. 182]. Уже не коллегиально, на основе полномочий [57]. Ведь достижение консенсуса требует существенных издержек и оно «начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [55, с. 1265]. При партнерском целеполагании идеальным типом целеосуществления является бюрократия, только это уже ценностно-ориентированная бюрократия.

Если же коллектив видит необходимость выхода за рамки принятой цели, «если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде», переговоры участников возобновляются [1, с. 77]. Процесс целеполагания возобновляется при предвидимых существенных изменениях внешней и внутренней среды, вызывающих возникновение угроз или выявление новых открывающихся возможностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Таким образом, построение эффективного предприятия возможно только двумя путями. Во-первых, повышением уровня результатов персонала бюрократического предприятия (потенциальных производительных сил) с проведением институциональных изменений, обеспечивающих повышение производительности труда. Ограничение этого пути в том, что он базируется на противоречии труда и капитала — снижении угрозы увольнения как внутреннего мотива деятельности персонала. Соответственно ориентирует персонал не на достижение целей предприятия, а в первую очередь на обеспечение лояльности своего руководства. Во-вторых, переходом к партнерской организации деятельности предприятия: наделением персонала правами собственности на результаты деятельности персонала [14] и коллегиальным целеполаганием в рамках ключевых положений собственника. Разница в этих

двух путях в том, что в первом случае руководство обеспечивает высокие производительные силы оплатой и условиями труда персонала значительно выше среднерыночных с одной стороны, и угрозой увольнения — с другой. Во втором случае коллектив сам определяет и задает максимальные результаты своей производственной деятельности, обеспечивающие свои максимальные личные результаты, свои максимальные производительные силы.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Пер. с англ. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 334 с.
3. Бастиа Ф. Экономические гармонии. М.: ЭСМО, 2007. 1196 с.
4. Беккер Г.С. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. 1993. № 1. С. 24–40.
5. Беляев Н.З. Генри Форд. М.: Журнально-газетное объединение, 1935. 264 с.
6. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда. М.: Бовыкин В.И., 2020. 224 с.
7. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Т. I. Социология, 2016. 445 с.
8. Докинз Р. Эгоистичный ген. М.: АСТ: Corpus, 2015. 509 с.
9. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. 397 с.
10. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цельность миссии. Основные условия эффективности предприятия. // Креативная экономика. 2010. № 9. С. 64–68.
11. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 3. С. 25–32.
12. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия — практическая пошаговая методика. Проблемы экономики и менеджмента. 2013. № 6. С. 15–21.
13. Жемчугов А.М. Организация в поисках смысла. Проблемы экономики и менеджмента 2014. № 5. С. 3–18.
14. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Парадигма современного менеджмента и ее базис. Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 6. С. 4–30.
15. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия. 2018. Проблемы теории и практики управления. № 6. С. 138–150.

16. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 4. С. 46–71.
17. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. Деп. в ВИНТИ 10.08.2020, № 44, 141 с.
18. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Построение эффективного предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2020. № 9. С. 43–84.
19. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Производительные силы предприятия и его эффективность. Два единственных пути повышения и их практическая реализация. Деп. в ВИНТИ 12.01.2021, № 2, 71 с.
20. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Вопросы теории и практики мотивации персонала // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. № 2. С. 139–149.
21. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Мотивация и менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. № 3. С. 139–149.
22. Измайлова М.А. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Том 9. № 3. С. 430–442.
23. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 336 с.
24. Каменский А.В. Роберт Оуэн: Его жизнь и общественная деятельность // Т. Мор. Оуэн. Дидро. ДАламбер. Кондорсе: Биографические повествования. Челябинск: Урал LTD, 1998. С. 103–214.
25. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007. 221 с.
26. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 4-е изд. М.: Смысл, 2019. 582 с.
27. Луман Н. Социальные системы. Очерк общей теории. СПб.: Наука, 2007. 641 с.
28. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2013. 359 с.
29. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. 445 с.
30. Повышение производительности и ответственности. Чего еще добился Генри Форд, увеличив зарплату работников. URL: <https://businessman.ru/post/povyishenie->

proizvoditelnosti-i-otvetstvennosti-chego-esche-dobilysya-genri-ford-uvelichiv-zarplatu-rabotnikov.html (дата обращения: 21.04.2021).

31. Поланьи К. Великая трансформация политические и экономические истоки нашего времени. Спб.: Алетейя, 2002. 311 с.
32. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Москва: Ленард, 2017. 842 с.
33. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 165 с.
34. Скаржинская Е.М., Цуриков В.М. 2014. К вопросу об эффективности коллективных действий. // Российский журнал менеджмента. Том 12 № 3. С. 87–104.
35. Смелзер Н. Социология. М.: Феникс, 1994. 687 с.
36. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2017. 1054 с.
37. Спиридонова В.И. Бюрократия и реформа (анализ концепции М.Крозье). М.: ИФРАН, 1997. 202 с.
38. Суд арестовал второго подозреваемого по делу о крушении поездов в Подмосковье // Информационное телеграфное агентство России (ИТАР-ТАСС): официальный сайт. 2014. URL: <http://tass.ru/proisshestviya/1225550> (дата обращения: 21.04.2021).
39. Сэй Ж.Б. Трактат по политической экономии. М.: Директ-Медиа, 2007. 229 с.
40. Тамбовцев В.Л. Планирование и оппортунизм // Вопросы экономики. 2017. №1. С. 22–39.
41. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
42. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Издательство «Э», 2017. 224 с.
43. Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник. М.: Прогресс, 1990. 366 с.
44. Хабермас Ю. Вовлечение другого. Очерки политической теории. СПб.: Наука. 2001. 415 с.
45. Черняк Л. Enterprise Web 2.0 или Вторая жизни АСУ // Открытые системы. СУБД. 2008. № 9.
46. Шевчук Д.А. История менеджмента: учебное пособие. М.: Эксмо 2009. 430 с.
47. Янг С. Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972. 456 с.
48. Akerlof A. The Missing Motivation in Macroeconomics American Economic // Association, Chicago, 2007, IL, No 6, pp. 1–71.
49. Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review, Vol. 62, No 5, pp. 777–795.
50. Arrow K. The Limits of Organization. New York: W.W. Norton & Co, 1974.

51. Commons J.R. *Industrial Goodwill*. New York: McGraw. 1919.
52. Deci E.L., Ryan R.V. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science+Business Media New York. 1985.
53. Gagne M., Forest, J., Vansteenkiste M. et al. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015. Vol 24, 2, pp. 178–196.
54. Hart O.D., Holmström B. *Contract theory. Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in economic sciences in memory of Alfred Nobel*. The Royal Swedish Academy of Sciences. Stockholm, Sweden. 2016. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf> (дата обращения: 21.04.2021).
55. Hsieh C., Nickerson J. A., Zenger T. R. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies*. 2007. Vol 44 No 7, pp. 1255–1277.
56. Judge T. A., Bono J. E., Erez, A., Locke E. A. Core selfevaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*. 2005. No 90, pp. 257–268.
57. Nickerson J., Zenger, T. A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective // *Organization Science*, 2004, No15, pp. 617–32.
58. Norreklit H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, Vol. 11, No. 1, pp. 65–88.
59. Porter M.E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
60. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. A Division of Guilford Publications, Inc. 2017.
61. Schneiderman A.M. "Why balanced scorecards fail". *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special Edition, January, 1999. P. 6–11.
62. Simon, H.A. 1991. "Organizations and Markets." *Journal of Economic Perspectives*, Vol 5, No 2, pp. 25–44.
63. Williamson O.E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 2002, Vol. 16, No. 36, pp. 171–195.