

Эффективная организация и ее организационная документация

У человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, кроме организационных.

А. Богданов

Аннотация

В предлагаемой статье рассмотрены вопросы организации предприятия и создания соответствующей организационной документации. Показано что наибольшая эффективность достигается при бюрократической консенсуальной организации. При этом предприятие должно иметь необходимую и достаточную систему организационной документации, соответствующей ключевым положениям собственника и интересам коллектива. Только в этом случае эта документация будет основой формирования эффективного института предприятия, эффективности самого предприятия.

Ключевые слова

Самоорганизация предприятия, институт, консенсуальная иерархия, организационная документация, самовнедряющаяся документация.

Введение

Проблема организации деятельности предприятия – это проблема приспособления (изменения) социальной организации к изменяющейся внешней среде или требуемого предприятию изменения самой внешней среды. Это не только внешняя проблема, а проблема и внутренней организации. Нет такой проблемы у отдельного человека – все решения принимает он сам. Однако, как писал Стаффорд Бир: «психические проблемы, возникающие в случае наличия собственного сознания у органов тела, были бы неисчислимы» [1, с. 169]. А в любой социальной системе любой ее элемент – человек – обладает собственным сознанием. Сама социальная система – это внешняя среда человека, к которой ему необходимо приспособиться, или даже изменить ее. Поведение человека непредсказуемо: «каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения» [2, с. 186]. В своей деятельности «человек выбирает для себя ту альтернативу, которая, как он рассчитывает, будет способствовать расширению и большей определенности его системы» [3, с. 447]. И в этом основная проблема внутренней организации любого предприятия как социальной системы, и эта проблема существует даже в том случае, когда внешняя среда неизменна.

Предприятие может существовать и развиваться только при наличии обмена ресурсами с внешней средой. Но этого условия недостаточно – необходим и определенный обмен ресурсами со своей внутренней средой – с персоналом предприятия. Удовлетворение потребностей внешней среды определяется взаимовыгодным рыночным обменом. Удовлетворение потребностей внутренней среды – коллектива предприятия – это особый случай: «реализация человеческих потребностей происходит посредством различных типов коллективной деятельности, в результате чего образуются существенно различающиеся типы общественного бытия людей. Водоразделом между этими типами является мотивация, целеполагание, специфические для каждого данного типа деятельности» [4, с. 175]. Здесь «общественное бытие» – это социально-трудовые отношения в предприятии – это базис предприятия: «совокупность ... производственных отношений составляет экономическую структуру общества, реальный базис, на котором возвышается юридическая и политическая надстройка» [5, с. 6–7]. Социально-трудовые отношения и выстроенная над ними организация полностью характеризуют и само предприятие, и то, какие цели оно может ставить. Каору Ишикава отмечал, что, «до тех пор, пока [высшим руководством] не разработана политика, никакие цели установлены быть не могут. <...> Если политика определена, цели становятся очевидными. <...> Политика и цели должны быть оформлены в письменном виде и широко распространены. <...> Управление вообще не может существовать там, где отсутствуют политика и цели» [6, с. 22-23].

Предлагаемая статья посвящена вопросам разработки такой политики предприятия и такой организационной документации, которые будут обеспечивать эффективную деятельность коллектива по достижению целей предприятия. Которые будут способствовать развитию и предприятия, и каждого члена коллектива.

1. Деятельность предприятия как взаимообмен с внешней и внутренней средой

Предприятию, как социальной системе, для выживания и развития в первую очередь необходим взаимовыгодный обмен с потребителем, который и приносит предприятию выручку за приобретаемую им продукцию. Соответственно для того, чтобы развиваться, собственнику предприятия необходимо ставить интересы потребителя выше собственных – выше прибыли. Прибыль – это только следствие успешного удовлетворения потребностей потребителей и с малыми издержками. В свою очередь и издержки, и качество продукции, в основном определяются персоналом

предприятия – это следствие его личной заинтересованности и удовлетворенности. И цепочка деятельности предприятия имеет вид:

*Интересы собственника >> интересы коллектива >>
удовлетворение потребностей потребителя >>
удовлетворение потребностей собственника и коллектива*

Только для того, чтобы эта цепочка работала, собственник должен в первую очередь породить интерес коллектива к удовлетворению потребностей потребителя.

Далее можно отметить, что взаимовыгодный обмен и с другими внешними сторонами также в основном лежит на персонале предприятия. Если интерес персонала будет налажен – он наладит и отношения со всеми другими заинтересованными сторонами.

В предприятии как социальной системе, каждый человек – это участник осознанного обмена между ним и самой системой. «Согласие на кооперацию возникает в итоге оценки стимулов к вступлению в кооперацию относительно жертв, которых она потребует, и сравнения результата с тем уровнем чистого удовлетворения, который могут обеспечить другие имеющиеся возможности» [7, с. 84]. А «цель организации не имеет значения для отдельного человека. Для него существенны его отношения с организацией, то, каких жертв она требует и какие выгоды приносит» [7, с. 87]. Здесь четко видна необходимость взаимовыгодного обмена. И «работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда» – должен знать насколько взаимовыгоден будет этот обмен. Соответственно необходимо строить не просто дерево целей, показывающее какие результаты предприятию должны обеспечить структурные подразделения и сотрудники, а и результаты, которые при этом они достигнут для себя – мотивы своей деятельности. Необходимо строить «дерево целей, средств и мотивов их достижения» [8, с. 295] и даже прав собственности [9]. И система мотивации – это система такого взаимовыгодного обмена.

Как отмечалось выше, водоразделом между различными типами организации деятельности является мотивация и целеполагание [4] – то, как в предприятии устанавливаются цели и какие индивидуальные мотивы обеспечивают достижение этих целей. Честер Барнард писал: «Индивидуальный мотив это всегда нечто внутреннее, личное, субъективное; общая цель обязательно представляет собой нечто внешнее, безличное, объективное, несмотря на то что ее индивидуальная интерпретация носит

субъективный характер. Единственное исключение из этого общего правила связано со случаем, когда достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации» [7, с. 87]. Очевидно, что наибольшая эффективность предприятия обеспечивается именно при этом исключении из общего правила. Цель организации должна быть «источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации».

2. Цель социальной системы

Центральное понятие социологии – это система. «Систему можно определить как организационное или составное Целое, набор или комбинацию элементов или частей, образующих единый комплекс или единое целое» [10]. Ее «следует определять как организованный комплекс средств достижения общей цели. Такой комплекс имеет в общем случае иерархическую структуру, каждый из элементов которой по ступеням иерархии является средством достижения цели элемента (подсистемы) высокого уровня»¹. Необходимо стремиться добиться эффективности всей организации и не допустить, чтобы частные противоречивые интересы и цели отдельных элементов не повредили общему успеху [10].

Как отмечал Чарльз Барнард, «необходимость цели – это аксиома, она заложена в самих словах «система», «координация», «кооперация» [7, с. 85]. И само «существование организации зависит от того, насколько она способна осуществлять свои цели. <...> Если организация не в состоянии достичь своей цели, она разрушается. Однако если она достигла своей цели, то она тоже разрушается. <...> Поэтому наличие обобщенного представления о целях, конкретный характер которых на самом деле все время меняется, представляет собой важнейшую особенность стабильных организаций» [7, с. 89-90].

Любая социальная организация, будь то государство, предприятие, даже отдельный человек, не имеет конкретной конечной цели своего существования. У социальной организации нет конечной цели. Ее цель постоянное, непрерывное развитие [11, с. 563]. «Конечная цель – ничто, движение – все» [12, с. 123]. В.А. Спивак, анализируя эти тезисы, писал: «жизнь проходит в процессе постоянных изменений, в постановке целей и их достижении ... Целью обычно является иное состояние живого организма, системы и (или) его отдельных элементов и качеств» [13, с. 96]. Однако остается вопрос, исходя из чего, с какой целью и как мы осуществляем эту

¹ Примечание редактора к книге [10].

смену состояний? На него ответил Альфред Адлер в 1931 году. Он писал, что мы ориентируемся на искусственно созданную постоянную *цель развития и превосходства* – самую обобщенную цель – «цель, которая не имеет никаких основ в реальной действительности, другими словами, на фикцию» [14, с. 65]. «Но эта фиктивная цель дает человеку «план души», жизненный план как попытку ее добиться, который в реальной деятельности человека всегда принимает конкретную форму» [15, с. 12-13]. Имея такую общую цель «мы можем в соответствии с ней отнести к определенной категории любое наше ощущение и чувство» [14, с. 65]. Эти категории есть «функции ценности», определяющие личное развитие, личные результаты и их ценность для человека, для социальной организации. Исходя из этой общей цели человек строит необходимое ему видение будущего: «Цель, понимаемая как закодированная в мозгу модель потребного организму будущего, обуславливает процессы, которые следует объединить в понятие целеустремленности. Последняя включает в себя всю мотивацию борьбы организма за достижение цели и ведет к развитию и закреплению целесообразных механизмов ее реализации» [12, с. 454]. Таким образом, имея свою функции ценности, и человек, и социальная организация, способны при достижении каждой конкретной цели формировать и следующую конкретную цель, и механизмы ее достижения – развивать свою систему. Социальная система – это самоорганизующаяся и саморазвивающаяся живая система, а не неизменная механистическая система. Изменить социальную систему под изменения внешней среды – это значит изменить ее внутренние ценности, ее культуру, – изменить институт. Только приказами и регламентами сделать это невозможно: «заставить исполнять Положение о корпоративной культуре нельзя» [16, с. 113], «ценности, как правило, не передаются ... путем формальных письменных процедур» [17, с. 350].

Масааки Имаи писал, что, если компания стремится выжить и развиваться, нужны как изменение ее организации с изменением статус-кво, так и постоянные небольшие улучшения. Причина в том, что новая организация постепенно деградирует, если не прилагать усилий сначала к ее поддержанию, а затем и новому изменению [18]. А деградация происходит из-за того, что «небольшие улучшения» проводятся несистемно – приводят к накоплению противоречий. А. Богданов писал: «Из системных противоречий вытекает организационная задача, тем более настоятельная, чем сильнее их развитие, задача их разрешения или устранения. Жизнь ее решает или отрицательным путем – разрушается сама система, например умирает

организм, или положительным путем – преобразованием системы, освобождающим ее от противоречий» [19].

3. Организация совместной деятельности по достижению цели предприятия 13350

3.1. Малая неформальная группа, кооператив

Исторически первой формой совместной деятельности человека является неформальная организация малых групп. А в XVII веке малая группа впервые была зарегистрирована как предприятие – кооператив. И эти две формы эффективно действуют и в настоящее время, только при соответствующих малых объемах производства.

И малая группа, и кооператив, это несколько человек взявшихся за общее взаимовыгодное дело. И им для эффективной совместной деятельности уже необходима соответствующая организация: распределение задач и функций, определение средств, координация деятельности, соглашение о распределении предвидимого результата. И в ходе совместной деятельности они решают эти внутренние проблемы – самоорганизуются, находят и принимают требуемую им организацию («правила игры» [20]). Но пока группа не выработает такую организацию, ее деятельность практически невозможна [7]. При этом, как правило, все решения группа принимает совместно и равноправно – на базе консенсуса, а когда решения приняты (формализованы) для практической их реализации группа выдвигает лидера [7], который, в принятых рамках, управляет достижением общей цели на принципах единоначалия.

Чем больше численность группы, тем более значимые цели она может ставить и достигать. Однако при росте группы, неизбежного возникновения иерархии [7], растут и проблемы. И большие группы, действующие на принципах самоорганизации и кооперации, тем более иерархические, практически нежизнеспособны [21, 22, 23].

Это объясняется тем, что наличие общей разделяемой цели еще не гарантирует достижение общего результата. Ведь, как отмечал еще Зигмунд Фрейд, «у всех людей имеются разрушительные, следовательно, противообщественные и антикультурные, тенденции и у большого количества людей они достаточно сильны, чтобы определить их поведение в человеческом обществе» [24, с. 114]. Ведь «имея несколько членов команды, каждый из них имеет стимул обманывать друг друга² <...> В результате

² Однако такой обман возможен только тогда, когда существует «асимметрия информации» – стороны не имеют полной информации о деятельности друг друга и не

общая производительность команды снижается» [29, с. 781]. И при этом, конечно, «никто не захочет быть «лохом» [23]. И участники придерживаются стратегии сотрудничества только до тех пор, пока кто-то не начинает отступать от принятых правил – тогда «все остальные немедленно и навсегда также бросают их выполнять» [23, с. 183-184]. Как писали 2016 года О. Харт и Б. Хольстрем в своем Нобелевском труде 2016 года: «Вечное препятствие для человеческого сотрудничества заключается в том, что у людей есть свои интересы³» [25, с. 1].

И причины этого коренятся в самом человеке. Как отмечал Роберт Мертон: «Наиболее эффективной в техническом плане процедуре – вне зависимости от того, узаконена она культурой или нет, - как правило, начинают отдавать предпочтение перед институционально предписанным поведением» [22]. Необходимо не только согласованное распределение достигаемого результата, а и соответствующие «правила игры» [20], санкции за нарушение этих правил: «в робастных [самоорганизующихся] институтах надзор и санкции осуществляются не внешними властями, а самими участниками» [23, с. 184]. А «злостных нарушителей подвергают серьезным наказаниям в виде жестких санкций и исключения из группы» [28, с. 18]. При этом «действующие члены будут ограничены угрозами замены аутсайдерами» [29, с. 781]. Правила игры, отвечающие этим принципам, укрепляют сотрудничество и уверенность других участников в том, что общая цель будет достигнута [28, с. 18]

Таким образом, «наиболее значительный аспект социальной среды – это система нормативных правил, подкрепленных санкциями» [30]. И «для того, чтобы группа могла нормально функционировать, она должна выработать систему поощрений и наказаний за исполнение или нарушение принятых в ней норм и правил» [31].

При этом на основе самоорганизации такую систему могут выработать и претворять в жизнь только малые группы: «Обычно мы наблюдаем кооперативное поведение в тех случаях, когда индивиды взаимодействуют постоянно, когда они располагают большой информацией друг о друге и когда численность группы невелика» [20, с. 29]. Тогда «социальные нормы будут хорошо понятны "актерам", создадут основу для знания друг о друге, и

могут в достаточной мере контролировать друг друга и, соответственно, имеют остаточные права контроля активов [26].

³ «В каждой экономической трансакции существует конфликт интересов, поскольку каждый участник пытается получить как можно больше, а отдать как можно меньше» [27, с. 118.].

это знание будет поддерживаться механизмами, которые делают действия "актеров" понятными друг для друга» [20, с. 32]. И «порядок является результатом тесного совместного существования» [20, с. 59].

В малых группах где «все на виду» такие нормативные правила формирует и поддерживает сама группа. В больших и иерархических группах такая поддержка необходима в масштабе всей большой группы – централизовано. И именно центр является причиной нежизнеспособности большой группы. Именно в этом причина нежизнеспособности больших кооперативных предприятий. В иерархических организациях «концентрация власти в руках относительно немногих <...> с естественной необходимостью приводит к частому злоупотреблению ею» [32, с. 85]. А «одним из симптомов социального распада и причиной социального раскола является вырождение меньшинства, ранее способного руководить благодаря своим творческим потенциям, но теперь сохраняющего власть лишь благодаря грубой силе» [33, с. 464].

3.2. Бюрократическое предприятие

В начале прошлого века Макс Вебер ввел понятие бюрократической системы, не имеющей ограничений на ее размер. Как отметил Роберт Мертон: «Бюрократия является вторичной групповой структурой, предназначенной осуществлять определенную деятельность, которая не может быть удовлетворительно исполнена на основе критериев первичной группы» [22, с. 335]. И основные черты бюрократии, такие как единоначалие (а не консенсус) и свод обязательных для исполнения законов, и позволили обеспечить жизнеспособность реальных предприятий, которые могут быть организованы только иерархически [7]. При этом обязательность выполнения законов предполагает санкции за их нарушение – бюрократическая организация держится на санкциях.

Управляет бюрократическим предприятием уже собственник предприятия, а не коллектив. И предприятие должно иметь формальную организацию, в первую очередь – контракты с наемным персоналом. Но такой контракт, как правило, не включает положений совместной деятельности. «Существо контракта в том, что им устанавливаются только пределы власти предпринимателя» [34, с. 42]. Подчиненный, «за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или колеблющимся) соглашается в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя» [25, с. 41–42]. Соответственно контракт является неполным [35]. Поэтому организация совместной деятельности должна

строиться на организационных принципах и нормах совместной деятельности – на основе формальной организационной документации.

Основное отличие организации предприятия от самоорганизации малой группы состоит в том, что в малой группе принципы и нормы деятельности (институт) вырабатывает сама группа и они нацелены на достижение максимального результата членов группы. При организации предприятия нормы и принципы деятельности формулирует собственник исходя из своих личных целей. При этом институт предприятия формируется исходя и из внешних организационных документов, и из личных интересов персонала. Только внешние нормы, не соответствующие этим интересам, не принимаются коллективом. На их исполнение влияет только внешний контроль и внешние санкции.

Отличается внутренняя организация предприятия и от рыночной организации: «Роль сложной рыночной структуры со всеми операциями обмена выполняет предприниматель-координатор, который и направляет производство» [34, с. 38]. Однако достаточно ограничено: «Часто можно видеть, что фирма характеризуется властью решать вопросы по распоряжению, властью или дисциплинарными мерами, превосходящими те, которые доступны на обычном рынке. Это заблуждение. Фирма не владеет всеми входными ресурсами. Она не имеет ни полномочий, ни дисциплинарных мер, ни малейшего отличия от обычных рыночных контрактов между любыми двумя людьми. <...> К экономической организации предъявляются два ключевых требования – измерение производительности вводимых ресурсов и вознаграждение за их использование» [29, с. 777-778]. При этом результаты деятельности отдельных подразделений и сотрудников «не имеют денежной ценности на рынке» [36, с. 72] и измерение этих результатов не может быть объективным с точки зрения целей предприятия. Персонал имеет мотивацию не на рыночные результаты предприятия, а на отмеченные необъективные показатели или на субъективную оценку своего личного результата руководителем – на угодничество. Соответственно «проблема стимулирования – это фундаментальная проблема формальных организаций и сознательных организационных усилий» [7, с. 137]. А без решения этой проблемы «бюрократическое учреждение – это предприятие, не ориентированное на извлечение прибыли» [36, с. 121]. На конечные результаты предприятия ориентирован только собственник, который и

должен соответствующим образом организовывать, свое предприятие, управлять им⁴.

Проблемой является и целеполагание: наемные руководители заинтересованы в принятии минимальных планов с максимальным обеспечением ресурсами, а собственник не может устанавливать адекватные планы, поскольку не может обладать необходимой для этого полнотой информации на местах.

Основная причина всех проблем бюрократической системы в том, что бюрократия, как отмечал Роберт Мертон, является только лишь вторичной системой. В чистом же виде «бюрократия» – это «механистическая система» [37, р. 103]. Чарльз Барнард писал: «Формальная организация – ключевой фактор порядка и стабильности, неформальная организация – ключевой фактор жизнеспособности» [7]. В малых группах неформальная организация сама может обеспечить жизнеспособность, порядок и стабильность. Но одна лишь формальная организация не может обеспечить жизнеспособность ни малых, ни больших групп.

3.3. Бюрократическое предприятие с консенсуальной организацией

Если бюрократические предприятия нежизнеспособны, то как же они функционируют в настоящее время, и достаточно эффективно? «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» [39, с. 435]. И это «общее увязывание» можно осуществлять путем разделения достигаемого результата предприятия на прибыль (средства развития и дивиденды) и средства оплаты труда [40]. Такую организацию Е.В. Зиновьева и Л.С. Пузыревский назвали «партнерской схемой», но отметили чрезвычайную трудность ее практического осуществления [41].

Партнерская организация – это именно тот случай, когда «достижение цели организации становится источником личной удовлетворенности и мотивом для многих участников организации» [7]. В партнерской организации «в каком-то смысле размер дохода предпринимателя вообще не «определяется»; это – «то, что остается» после того, как «определяется»

⁴ Макс Вебер писал, что единственной инстанцией в организации, не требующей над собой руководства, является капиталистический предприниматель (собственник). Все остальные инстанции требуют постановки целей и руководства [38].

другие доходы» [7, с. 267] – когда будут учтены все издержки. Персоналу выгодно принимать и достигать высокие производственные цели, выгодно рационально использовать ресурсы предприятия, выгодно разрабатывать документацию, позволяющую увеличивать эффективность деятельности, выгодно использовать ее в практической деятельности. И тогда организационная документация – это уже не просто формальные документы: она показывает персоналу мотивы, приносящие повышенные личные результаты.

Партнерская организация была рассмотрена Дж. Никерсон и Т. Зендер (2004) с точки зрения неразложимых и разложимых задач. Они определили в предприятии две иерархических структуры: «иерархию, основанную на консенсусе» при неразложимых задачах и «иерархию, основанную на авторитете»⁵ при разложимых задачах [42]. При этом «консенсус может заменить авторитет, если передача знаний обходится недорого, а действующие лица в рамках группы имеют “достаточно преобладающую общепризнанную цель”» [44, с. 69-70]. Консенсусу также «способствуют позитивные личные отношения» [42, с. 631]. При этом нахождение консенсуса при определении общих (неразложимых) целей – это свойство малых неформальных групп с определением и распределением предвидимого общего результата – когда участники являются партнерами. Поэтому «консенсус» и «партнерство» при постановке и достижении общей цели неразделимы.

Можно отметить две основные особенности консенсуальной иерархии:

- 1) Консенсуальная иерархия, в отличие от бюрократической, предполагает более длительный процесс принятия решений.
- 2) При консенсуальной иерархии на каждом уровне «люди отдают свои голоса за то, что соответствует их личным интересам» [45, с. 341]. Соответственно все более теряется то, что соответствует интересам собственника. Поэтому консенсуальная иерархия должна проходить без «анархии» при «железном» порядке» [46], поддерживаемом собственником. Она может проходить эмоционально, но строго в рамках ключевых положений собственника [47].
- 3) Достижение консенсуса – принятие и формализация целей и средств их достижения – являются основой дальнейшей деятельности по

⁵ Гетерархическую иерархию и бюрократическую иерархию [43].

целесоуществлению, которое целесообразнее осуществлять уже бюрократически.

3.4. Необходимость консенсуса

Консенсус необходим тогда, когда имеется цель, но один человек не имеет достаточных знаний, компетенций и навыков для принятия адекватного решения по декомпозиции (формализации) этой цели.

Практически консенсус необходим в следующих случаях:

- 1) Декомпозиция общих (фиктивных) целей предприятия на предметные цели подразделений верхнего уровня иерархии предприятия.
- 2) При инновационных сложных продуктах: даже когда сам этот продукт уже определен на высшем уровне, его декомпозиция на составляющие может потребовать консенсуса, так как сами составляющие имеют различные альтернативы.
- 3) Единичное производство или проектная деятельность предприятия, которые невозможно формализовать. А без формализации даже с непосредственной производственной деятельностью бюрократия не справляется [37].
- 4) Высокая непредсказуемость и нестабильность среды. Чем нестабильнее среда, тем меньше время жизни продукта, тем меньше возможность формализовать деятельность по его производству.

Все определяется тем, насколько оправданы организационные издержки формирования консенсуса: «иерархия, основанная на консенсусе, как организационное решение для предпринимателя, начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [48, с. 1265]. Если декомпозиция и формализация целей на каком либо уровне иерархии не вызывает проблем, то на нем эффективнее бюрократическая организация. Для предприятий, в которых деятельность неформализуема, консенсус может охватывать даже все предприятие.

Консенсус предполагает равенство сторон. В реальном же предприятии не может быть равенства собственника и наемных менеджеров. Это не тривиальный вопрос, предварительно рассмотрим на чем и как строится организация предприятия – систему организационной документации предприятия.

4. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

4.1. Система организационной документации

Организационная документация формализует деятельность предприятия – формализует «правила игры». Как отметил Т. Парсонс [30, с. 199], «существует минимальный набор структурных элементов действия – целей, средств, условий⁶ и норм. Невозможно дать значимое описание действия без спецификации всех этих четырех элементов». Здесь «следует специфицировать множество правил, а не отдельное правило, пытаюсь выявить последствия изменений определенного правила» [49, с. 109], поскольку «правила действуют системно, а не по отдельности» [49, с. 109]. При этом необходимо специфицировать взаимоувязанную иерархическую систему правил во главе которой должны стоять ключевые положения деятельности: «Ключевая идеология должна быть значимой и вдохновляющей исключительно для людей внутри организации <...> сотрудники внутри организации должны быть преданы ее целям и ценностям» [50, с. 225]. Сформулировать ценности предприятия, которые необходимо донести до коллектива. По классическому определению М. Рокича, «ценность – устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования» [цит. по: 51, с. 62]. А правила и регламенты определять исходя из ценностей.

Можно отметить следующие иерархические уровни системы организационной документации.

- 1) Миссия (предназначение) предприятия.
 - Предназначение для собственника (развитие социально-экономических результатов предприятия и самого предприятия).
 - Предназначение для потребителя (категория потребителя предприятия, категория продукции для потребителя, ключевые технологии разработки, производства и реализации продукции).
 - Предназначение для коллектива (развитие членов коллектива, самого коллектива).
 - Предназначение для других заинтересованных сторон.
- 2) Общие цели предприятия которые выявляются при формулировке и анализе предназначения предприятия: социально-экономические

⁶ Необходимо отметить, что «условия» и «средства» - это не институциональные положения. Условия достижения целей – это объективные обстоятельства, которые должны быть идентифицированы и учтены при выработке норм. А принимаемые средства достижения целей во многом определяются принятыми нормами деятельности.

результаты деятельности (1) и видение самого предприятия как института⁷, обеспечивающего эти результаты (2).

- 3) Социально-трудовые отношения необходимые для того, чтобы предприятие могло достигать общие цели и исполнять свою миссию⁸.
- 4) Организация (внутреннее устройство) предприятия соответствующее социально-трудовым отношениям и обеспечивающее декомпозицию и достижение поставленных конкретных целей.
- 5) Организация деятельности по достижению конкретных предметных целей – плановая документация – программы и планы деятельности.
- 6) Организационно-распорядительная документация (приказы, распоряжения, и др.) формализующая конкретные принимаемые решения по возникающим нерегламентированным ситуациям.
- 7) Записи – документы, содержащие достигнутые результаты или представляющие свидетельство выполненных задач⁹. Они позволяют выявлять отклонения от целей и осуществлять необходимую коррекцию деятельности, при необходимости и ее организацию.

Приведенная система обеспечивает полный цикл развития предприятия: от целеполагания до анализа и коррекции деятельности.

Выше приведена иерархия самих документов, но имеется и иерархия организационной структуры предприятия: от собственника – до рядовых сотрудников. И здесь «большое значение имеет формулирование миссий для ключевых подразделений компании. Каждый отдел может и должен выработать собственную миссию, определяющую его роль, сферу деятельности, направление развития и вклад в общую миссию компании» [53]. Все организационные документы, приведенные выше, должны разрабатываться по всей иерархии предприятия. Самый верхний уровень организационной документации – это уровень собственника предприятия.

4.2. Ключевые положения собственника предприятия

⁷ Развитие технологий и средств производства во многом определяется институтом предприятия.

⁸ В литературе отмечается, что «реальные социально-трудовые отношения представлены субъектами, уровнями и типами отношений, а их регламентация – механизмом, принципами и нормами, регулирующими эти отношения» [52, с. 65-66]. И здесь необходимо отметить, что никаких «механизмов» в формальной организации не существует: имеются регламенты соответствующих бизнес-процессов.

⁹ Определение ИСО 9000-2015.

Для того, чтобы вся деятельность предприятия, все решения, принимаемые на базе консенсуса, проходили в интересах собственника, он должен сформировать и документировать свои ключевые положения [47] по всем отмеченным выше направлениям организации деятельности¹⁰. Основная проблема здесь состоит в удовлетворении потребностей коллектива, в предоставлении ему мотивов, обеспечивающих его развитие и направленных на две отмеченные выше общие цели предприятия – на результаты деятельности предприятия (1) и на формирование и развитие института (2).

Один из основных мотивов – это система оплаты труда. И при любой системе оплаты труда собственник заранее определяет уровень оплаты различных категорий персонала [54]. И этот уровень должен быть выше среднерыночного [55]. Среднерыночного в той категории, которую занимает соответствующий индивид по своим деловым качествам. При развитии предприятия за счет повышения эффективности деятельности персонала, соответственно должен расти и уровень оплаты персонала. В бюрократической организации – это повышение окладов, в партнерской – автоматически, за счет привязки средств оплаты труда к результатам предприятия. В бюрократической организации собственник отслеживает уровень оплаты труда у конкурентов, в партнерской – определяет тот процент выработки предприятия на оплату труда, при котором уровень оплаты на его предприятии будет конкурентоспособным¹¹. Если же зарплата будет сохраняться при росте результатов предприятия – персоналом это воспринимается как несправедливость, а «справедливое поведение играет важную роль в максимизации долгосрочной прибыли <...> фирмы, которые ведут себя несправедливо, наказываются в долгосрочной перспективе» [55, с. 728-729].

Мотивация на формирование и развитие института – это мотивация коллектива на выработку и развитие принципов и норм совместной деятельности, конкретных видов деятельности, определяемых организационной документацией. В целом, «эффективность и результативность деятельности компаний во многом определяется сложившимися в их пределах социально-трудовыми отношениями. Эти отношения формируются, развиваются и складываются в форме институтов, которые определяют трудовое поведение работников и, в конечном итоге,

¹⁰ На принимаемые им ключевые положения влияет и стиль его управления, и его менталитет.

¹¹ Только если этот процент не документирован будет непрерывно изменяться – организация быстро превратится в бюрократическую.

оказывают прямое и непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организаций» [56, с. 3]. И это направление мотивации имеет существенные проблемы.

4.3. Проблемы при создании организационной документации и их разрешение

Формальная документация лишь содержит формальные положения о том «как должна разыгрываться политическая и экономическая игра» [20, с. 84] в предприятии. Можно сразу отметить следующие основные проблемы, возникающих при внедрении организационной документации.

- 1) Внедрение каждого нового организационного документа – это фактически проведение соответствующего изменения в предприятии. Только «когда группе предлагается некоторое изменение, каждый ее член спрашивает себя, выгодно ли оно лично ему. Если изменение влечет отрицательные последствия <...> единственно разумной реакцией <...> будет сопротивление его введению» [57]. «Правила, предписывающие определенное поведение, влияют на поведение, однако только в том случае, если люди имеют мотив следовать этим правилам» [58].

Эта проблема развития института минимальна в партнерской организации, но очень существенна в бюрократической.

- 2) Положения организационной документации не воспринимаются человеком один к одному: «не следует предполагать, что человеческие действия когда-либо подвижны в ответ на чисто объективные факты» [59, с. 11]. Человек усваивает положения документации через призму своего личного знания и своего предшествующего опыта, своих личных интересов и «склонен мыслить нарративами – цельными цепочками событий, имеющими внутреннюю логику и динамику» [60, с. 75]. «Нарративы – это человеческие конструкции, которые представляют собой смесь фактов и эмоций, человеческого интереса и других посторонних деталей, которые формируют впечатление на человеческий разум» [59, с. 11]. Человек воспринимает не только то, что изложено в организационной документации, а все то, что знает из своего предшествующего опыта, видит в своем, зачастую противоречивом, окружении. А если организационная документация отсутствует – ориентируется только на себя и свое окружение.

Эта проблема требует для своего решения не просто наличие консенсуса и документирования принимаемых организационных решений, а нарративной организации документации.

Решение же обеих отмеченных проблем делает разрабатываемую организационную документацию самовнедряемой.

Основные выводы

- 1) Бюрократическое коммерческое предприятие может быть эффективным только в случае самых малых предприятий, деятельность которых может быть достаточно направляема руководителем-собственником.
- 2) В большинстве предприятий для обеспечения эффективности необходимы консенсуальные партнерские отношения на базе ключевых положений собственника как минимум с топ-менеджерами. Причем при расширении предприятия, повышении степени интеллектуальности производимой продукции, повышении нестабильности внешней среды, такие отношения должны распространяться и на более низкие уровни.
- 3) Достижение консенсуса при принятии решения – это формализация дальнейшей деятельности по реализации этого решения уже при бюрократической организации.
- 4) Высокая эффективность деятельности предприятия может быть достигнута только при документировании как ключевых, так и рабочих положений деятельности. При этом организационная документация должна быть системной, соответствовать целям предприятия и показывать персоналу явные мотивы для следования положениям этой документации.

Литература

1. Бир С. Мозг фирмы. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 416 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 658 с.
3. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. Основные приложения, исследования и применения. СПб.: Питер, 2001 г. 608с.
4. Стоцкая Т.Г. Экономическая социология М. Вебера // Вестник СамГУ. 2014. №6. С. 174–177.
5. Маркс К. и Энгельс Ф., Соч., 2 изд., т. 13, М.: Государственное издательство политической литературы, 1959. – 880 с.
6. Ишикава К. Что такое всеобщее управление качеством?: японский путь. - М.: ТКБ Интерсертифика, 1998.
7. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – 332 с.
8. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Проблема мотивации персонала: практическое решение // Мотивация и оплата труда. 2018. №4. С. 286-296.

9. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективная организация деятельности предприятия. Историко-институциональный подход. Деп. ВИНТИ 27.02.2019, № 11-В2019. 111 с.
10. Клиланд Д. Системный анализ и целевое управление. М., 1974.
11. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. Т. 22. М.: Государственное издательство политической литературы, 1962. 805 с.
12. Бернштейн Н. А. Физиология движений и активность. М.: Наука, 1990. 494 с.
13. Спивак В.А. Системный подход к изменениям в организациях // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2014. Т. 6. № 2. С. 95-115.
14. Адлер А. Наука о характерах: понять природу человека. М.: Академический проект, 2014.
15. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический проект, 2011. 240 с.
16. Хачатурова Т. В. Корпоративная культура в современной организации как социологический аспект // Вестн. Адыг. гос. ун-та. Сер. 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2009. № 3. С. 111–113.
17. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) М.: Прогресс, 1986. 423 с.
18. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с.
19. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003. 496 с.
20. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики. 2010. 256 с.
21. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Директ-Медиа, 2012. 2126 с.
22. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2006. 873 с.
23. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. 447 с.
24. Фрейд. З. Психология масс и анализ человеческого «Я». Будущее одной иллюзии. М.: Астрель, 2011. – 188 с.
25. Hart O.D., Holmstrom B. (2016). Contract Theory. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2016/advanced-economicsciences2016.pdf.
26. Grossman S.J., Hart O.D. 1986 The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration // Journal of Political Economy, 1986, v. 94, n. 4, pp. 691-719.
27. Commons J.R. Institutional Economics: Its Place in Political Economy. New York: The Macmillan Company, 1934.

28. Остром Э. Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1. С. 5-52.
29. Alchian A.A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization // The American Economic Review, 1972, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795.
30. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2018. – 434 с.
31. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
32. Михельс Р. Социология политической партии в условиях демократии // Диалог. 1990. № 5. С. 81-86.
33. Тойнби А. Постигание истории. М.: Айрис-пресс, 2010. 637 с.
34. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
35. Харт О.Д. Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы. М.: ДЕЛО, 2001. С. 206-236.
36. Мизес Л. фон. Бюрократия. Челябинск: Социум, 2006.
37. Burns T. Stalker G.M. The Management of Innovation. London, Tavistock Publications, 1961, 269 p.
38. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: В 4 т. Т. 1. Социология. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2016. 445 с.
39. Измайлова М.А. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. №3. С. 430-442.
40. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Вопросы теории и практики мотивации персонала // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. № 2. С. 139-149.
41. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Мотивация и менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. № 3. С. 139-149.
42. Nickerson J., Zenger, T. A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective // Organization Science, 2004, n.15, pp. 617–632.
43. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации // Менеджмент сегодня. 2017, № 3. С. 196-213.
44. Arrow K. The Limits of Organization. New York: W.W. Norton & Co. 1974. 86 p.
45. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. М.: Питер, 2007. 416 с.
46. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

47. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Ключевые положения собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2018. №6. С. 138–150.
48. Hsieh C., Nickerson J. A., Zenger T. R.. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm // Journal of Management Studies. 2007. v. 44 n. 7, pp. 1255–1277.
49. Остром Э. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. 2009. № 6. С. 89-110.
50. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 358 с.
51. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст, 2008. 313 с.
52. Попова Н.В. Система социально-трудовых отношений в рыночной экономике // Инженерный вестник Дона. 2012. № 4-1. С. 62-67.
53. Хэмел Г и Прахалад К. Стратегические намерения // Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. - СПб.: Питер, 2001, – 688 с.
54. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
55. Kahneman D., Knetsch Jack L., Thaler Richard H. Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market // The American Economic Review, 1986, v. 76, n. 4, pp. 728-741.
56. Беляев В.И. Организационные структуры и организационные культуры формирования и развития институтов социально-трудовых отношений на предприятиях // Стратегии бизнеса. 2016. №2. С. 3-6.
57. Янг С. Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972. – 456 с.
58. Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. 531 с.
59. Shiller R. J. Narrative economics. Cowles Foundation Discussion paper no. 2069. Cowles Foundation for Research in Economics. 2017. Yale University, New Haven, Connecticut.
60. Акерлоф, Дж. Шиллер Р. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 273 с.