

ЧЕТЫРЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов
Менеджмент сегодня. 2021. №3.

Проблема повышения эффективности российских предприятий стоит очень остро и требует скорейшего решения. Можно выделить четыре системы организации предприятия: административную, экономическую, партнерскую и попустительскую, однако проблемы повышения эффективности ни одной из них не разрешены до настоящего времени. В статье показаны механизмы функционирования этих систем и пути повышения их эффективности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: эффективность предприятия, административная организация, экономическая организация, партнерская организация, попустительская организация

Ссылка для цитирования:

Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Четыре возможные системы управления предприятием и практические методы повышения их эффективности // Менеджмент сегодня. 2021. №2. С. 456-667.

ВВЕДЕНИЕ

Российские предприятия имеют эффективность в среднем в три-четыре раза ниже, чем в развитых странах, что отмечал даже наш президент, причем до 80% отставания приходится на низкую организацию деятельности [1]. Проблема повышения эффективности очень остра, особенно если учитывать политическую ситуацию.

При всем разнообразии различных теорий менеджмента можно выделить только четыре системы организации предприятия:

- 1) административную с директивным целеполаганием и фиксированной оплатой труда;
- 2) экономическую с директивным целеполаганием и оплатой по измеримым результатам;
- 3) партнерскую с институтом, ориентированным на ключевые положения собственника, коллективным целеполаганием и оплатой как части результата предприятия;
- 4) попустительскую с коллективным и даже личным целеполаганием и институтом, ориентированным на личные результаты [2].

Все остальные системы организации являются или частными случаями, или комбинациями отмеченных систем. Собственно, и попустительская организация является частным случаем этих систем.

Эффективность деятельности предприятия зависит и от вида организации, и от того, как реализована эта организация. В ходе исследования нами была проделана огромная работа по сбору и анализу информации, обобщены работы многих исследователей, как классиков экономики, социологии, психологии, менеджмента, так и наших современников (включая лауреатов Нобелевских премий по экономике). Проведенный анализ показывает, что проблема повышения эффективности не решена ни одной из систем организации.

Административная система организации — это не управление сверху вниз, как обычно считается. Так, еще Ф. Тейлор отмечал, что при существующих системах оплаты «завод в действительности управляется не администрацией, а самими рабочими» [3], а Ч. Барнард показал, что управление сверху — это выдумка [4]. Не существует никаких законных методов заставить подчиненного выполнять распоряжения руководителя [5], основное, что стимулирует работника к труду, — это угроза увольнения [6]. В то же время увольнение работника угрожает и бизнесу [5].

При административной системе (включая и сдельную оплату труда) возникает вынужденный компромисс противоположных интересов капитала и труда, когда одна сторона старается как можно больше получить, другая — как можно меньше дать [7, 8]. Работник выполняет указания только в своей зоне принятия заданий и распоряжений руководства, которая зависит от уровня оплаты его труда [4], и чем выше уровень оплаты труда, тем выше уровень труда по выполнению заданий и указаний руководства, при котором работнику не грозит увольнение, тем выше эффективность его деятельности. Это впервые было показано и использовано Г. Фордом, но при самом простом и однородном труде [9]. В наше время, как показали исследования 2010-х гг., повышение уровня оплаты труда сверх изначально установленного не приводит непосредственно к повышению эффективности [10, 11].

Экономическая организация — это принципиально другая система организации, предложенная Ф. Тейлором. Она базируется на научной регламентации деятельности и фиксированных расценках за результаты, индивидуальном учете производительности и оплате в точном соответствии с результатами. При этом интересы рабочих и администрации становятся тождественными, вместо того чтобы быть противоположными, что имеет место в административной системе [3]. Такая «фирма является узкоспециализированным суррогатным рынком» [5, с. 793]. К сожалению, издержки в данной системе очень велики даже при таком труде, как разгрузка вагонов, она не прижилась и в те времена, и «одной из самых главных тенденций в развитии форм оплаты труда в машиностроении в последние десятилетия явилось значительное увеличение доли рабочих, оплачиваемых повременно при соответствующем снижении доли сдельщиков» [12, с. 256].

К экономической системе относят и систему оплаты не по фиксированным расценкам на результаты, а по показателям эффективности, только установить статистически достоверные причинноследственные связи между показателями деятельности и целями предприятия на практике не удается [13, 14]. Кроме того, она приводит к дисфункциональности деятельности [15], соответственно, не дает и положительных результатов [16, 17]. Один из основателей данной системы П. Друкер писал: «Менеджмент существует ради получения результатов. Он должен отталкиваться от желаемых результатов и организовывать ресурсы организации для их получения» [18, с. 144], а это и не система показателей, и не административная система.

Партнерская система управления, как отмечал А. Маршалл, — это система, «при которой труд и капитал получают какую-то определенную долю в продукте (издольный контракт)» [19]. Практическое распределение прибыли на крупных предприятиях пытался осуществлять еще Г. Форд, но, как он отмечал, «весь вопрос лишь в распределении

прибыли между сотрудниками» [9, с. 116]. Практиковал распределение прибыли и Ф. Найт, но только как долевое участие высшего руководящего состава в прибыли предприятия [20]. Долевое участие имеет место и в наши дни [21], необходимость его показана и теоретически [22]. При этом создание партнерской системы по всей иерархии предприятия отмечается как большая проблема [23]. Здесь необходимо отметить важность коллегиального целеполагания, целесообразность которого отмечали А.А. Богданов [24], Дж. Коммонс [25], С. Янг [26] и др. Наши исследования показывают, что для создания партнерской организации одного только издольного контракта недостаточно, необходимо и коллегиальное целеполагание, которое, однако, может практически осуществляться только на базе структуры предприятия как иерархической системы малых групп и ключевых положений собственника [27–34].

Попустительская система возникает там, где власть руководства невелика в силу слабости характера руководителя или в связи с тем, что его производственная компетентность ниже, чем у подчиненных, и последние могут предопределять устанавливаемые руководителем цели. В творческих организациях науки и искусства такая система наиболее распространена, поскольку творческие личности редко обладают административными навыками, да и желанием заниматься административным трудом — предпочитают быть «серыми кардиналами».

Можно отметить, что все отмеченные типы организации деятельности существовали еще до зарождения капиталистического предприятия, только в экономической организации не было системы показателей. Научный анализ организации с точки зрения эффективности начал Ф. Тейлор с создания экономической системы. Он определял максимальные производительные силы человека исследованием и формализацией его труда, что, однако, возможно, как он сам отмечал, только при простейшем стабильном труде [3]. Г. Форд пошел другим путем — он просто сделал уровень оплаты труда существенно выше среднего по рынку труда, чтобы создавать конкуренцию за рабочие места, и определил то его значение, при котором производительные силы максимальны [9].

Третий путь — это партнерская система, когда коллектив сам определяет максимально возможный уровень своих производительных сил. При этом, как видно из изложенного, проблема повышения эффективности не решена ни в одном из видов организации деятельности. Целью настоящего исследования являются всесторонний анализ и развитие основных положений классиков и современников с учетом наших исследований деятельности десятков российских предприятий и определение на этой основе механизмов деятельности и практических методик для повышения эффективности предприятий.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ СИЛЫ ЧЕЛОВЕКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Как писал Ф. Лист, «благосостояние нации обуславливается не количеством богатств... а степенью развития производительных сил» [35, с. 131] и «всякое развитие производительных сил... увеличивает ренту» [35, с. 194]. Он различал производительные силы человека, включающие и физический, и умственный, и социальный капитал, а также материальные производительные силы [35] — средства производства. По К. Поланьи «средства — это все, что может служить достижению цели, посредством ли законов природы или правил игры» [36, с. 46]. При этом все средства производства сами определяются производительными силами человека [35], и «только человеческие ресурсы могут производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно использовать, но их выход никогда не будет большим, чем сумма входов» [37 с. 252]. Уже в наше время в одной из статей [38, с. 19] говорится, что «развитие производительных сил — основной принцип в оценке всех технико-экономических и прочих общественных явлений». Соответственно, при любой системе организации

необходимым (но недостаточным) условием его эффективности является наличие высоких производительных сил человека.

При деятельности предприятия человек соотносит свои возможности и стремления с действующими на нем «правилами игры». Поведение человека есть поведение стратегическое, т.е. направленное на достижение личных целей (а не целей предприятия), учитывающее ограничения ситуации [39, с. 43], а личные цели человека — это развитие и превосходство, повышение своего жизненного капитала — всех его составляющих в соответствии с их осознаваемой ценностью [30, 34]. Как отмечал Г. Беккер, прибыль, получаемая человеком от его деятельности, — это «приведенная ценность всей суммы разностей между выгодами и издержками, как неденежными, так и денежными» [40, с. 41], а «если человек получает ровно столько, сколько потратил, у него нет стимула, чтобы участвовать в кооперации, т.к. у него нет чистой «прибыли». То, что он получает взамен, должно давать ему — с точки зрения его потребностей — больше, чем он вложил» [4, с. 59].

Составляющие капитала человека, определяющие его производительные силы, могут быть внутренними и внешними [30, 34].

Внутренние составляющие:

- духовный капитал, определяющий духовные силы человека;
- психофизиологический капитал, определяющий способность человека к деятельности;
- институциональный капитал, определяющий возможности совместной деятельности;
- когнитивный капитал, определяющий знания, деловые способности и навыки;
- время — расходуемый невозполнимый ресурс.

Внешние составляющие:

- само предприятие;
- социальный капитал, определяемый отношением коллектива к человеку;
- власть;
- материальные и нематериальные объекты собственности.

Составляющие капитала имеют различную ценность для человека, зависящую и от времени, и от ситуации. Они взаимозависимы, например, получая объекты собственности за счет труда, он сокращает свои психофизиологические ресурсы; высокий духовный капитал обеспечивает высокие производительные силы даже при истощении психофизиологического капитала. При этом, поскольку человек на предприятии ориентирован на личный результат, вторым необходимым условием эффективности является направленность производительных сил человека на достижение целей предприятия. «Решение этой задачи должно быть различно, смотря по тому, гармоничны ли между собой или враждебны друг другу самые интересы. В первом случае решение надо искать в свободе, во втором — в принуждении. В первом не надо только мешать, во втором надо мешать непременно» [41]. Здесь «одно из двух: или союз вредит индивидуальности, или он выгоден ей. ...Если союз выгоден, то он совершится в силу личного интереса, самого могущественного, постоянного, единообразного, всеобщего принципа, чтобы там ни говорили его противники» [41].

Соответственно, все виды организации деятельности предприятия зависят от того, едины или противоположны интересы персонала и собственника, руководителей и подчиненных. Если они едины, то личный интерес определяет самоорганизацию коллектива для их достижения. Если же они противоположны, то необходима такая организация, которая обеспечит принуждение персонала к достижению целей предприятия.

АДМИНИСТРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Механизм административной системы управления

При административной системе «бюрократическое ведение дел представляет собой способ

руководства, при котором необходимо подчиняться детальным правилам и нормам, установленным властью вышестоящего органа» [42, с. 292]. Однако то, что предприятие может решать вопросы с помощью распоряжений, полномочий или дисциплинарных мер, — это заблуждение. Предприятие не имеет прав сверх обычных рыночных контрактов между двумя людьми [5]. За некоторое вознаграждение работники соглашаются в известных пределах выполнять распоряжения предпринимателя [15, с. 41–42], и эти пределы базируются на вынужденном компромиссе: с одной стороны, они определяются властью руководителя и опасениями подчиненного быть уволенным при невыполнении заданий и указаний руководителя, с другой — властью подчиненного: опасностью для руководителя потерять подчиненных при невыполнении требований. В обоих случаях увольнение несет риски и издержки для сторон. Единственная реальная власть каждой стороны — это расторжение контракта.

Таким образом, на предприятии формируется компромисс между уровнем труда и уровнем его оплаты. Как отмечал Ч. Барнард, этот компромисс определяется «зоной безразличия» (далее будем использовать термин «зона принятия» Г. Саймона [43]): «Если выстроить все потенциально возможные приказы в зависимости от их принятия для потенциального исполнителя, то некоторые будут для него явно неприемлемыми. Это значит, что он не станет их исполнять» [4, с. 65]. «Границы зоны безразличия зависят от того, насколько стимулы, побуждающие человека присоединиться к организации, превышают жертвы и неудобства, связанные с участием в ней» [4, с. 167]. Чем выше уровень результатов, получаемых подчиненным, тем шире зона принятия заданий и распоряжений руководителя.

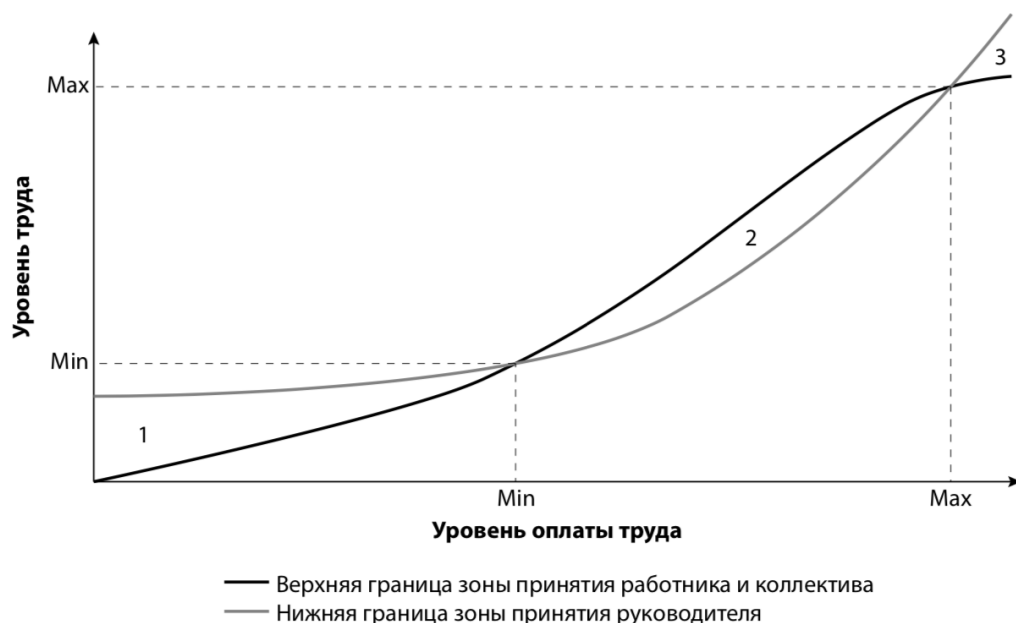
В то же время имеется и зона принятия для руководителя [31, 33], в пределах которой он принимает как должное ограниченный уровень труда подчиненных. Приемлемым будет уровень труда выше границы зоны принятия руководителя. Эти две зоны пересекаются, и их пересечение показывает область баланса интересов (см. рисунок) — согласованного уровня труда. Как писал Ч. Барнард, этот феномен коллективный: «Неформальный коллективный разум сообщества влияет на установки отдельных его членов и приводит к тому, что каждый из них, взятый по отдельности, испытывает сильное нежелание подвергать сомнению приказы, которые относятся к его личной зоне безразличия или расположены рядом с ней» [4, с. 167]. При этом зона принятия (безразличия) поддерживается коллективом, наказывающим как «сачков» и «халявщиков» [4, 44], так и «выскочек» [3, 45], — коллектив поддерживает определенный уровень трудовых усилий своих членов, достаточный для самосохранения группы при минимально возможных уровнях труда.

Необходимо отметить, что в зоне 1 (см. рисунок), как и в остальных зонах, уровень труда может быть существенно выше, чем показано на рисунке, за счет нематериальных интересов человека, а волонтеры вообще не получают платы за труд. Благотворительные же организации могут поддерживать средства производства за счет пожертвований — их интересы совпадают с интересами общества.

Что касается зоны 3, то работу в ней из-за опасности для здоровья человека считали недопустимой и А. Смит [7] и Ф. Тейлор [3], а Г. Форд после введения высокого уровня оплаты труда сократил и рабочий день, и рабочую неделю [9].

Авторитарная и демократическая организации административной системы

В административной системе возможны авторитарный и демократический стили управления. Чисто бюрократическая административная система — это авторитарная система без участия подчиненных в управлении предприятием [6]. Практически же такое участие неизбежно — невозможно эффективно строить организацию и вести управление без учета интересов и мнений коллектива, без применения когнитивного капитала коллектива.



Примечание: 1 — зона, в которой уровень труда недостаточен для поддержания средств производства, и предприятие несет убытки, 2 — зона баланса интересов, 3 — зона, в которой рост оплаты труда не покрывается уровнем труда из-за ограничения психофизиологических возможностей человека, и предприятие несет убытки.

Наиболее типичный в наше время вариант административной системы — это авторитарная организация, при которой руководитель предварительно выясняет мнения подчиненных и учитывает их при принятии своих решений. Крайний же случай демократической организации — это партнерская организация. Однако принятие руководителем решений, предлагаемых или подготавливаемых подчиненными, — это уже попустительская организация (доминирование в принимаемых решениях личных интересов подчиненных).

Целеполагание и целедостижение в административной системе

Как отмечалось выше, уровень труда на предприятии определяется сформировавшейся в нем зоной принятия. Соответственно, и результаты предприятия определяются этой зоной. Если они будут соответствовать этой зоне (или будут ниже), они окажутся достижимыми, если же они будут выше, то уровня труда персонала для их осуществления будет недостаточно, а ставить недостижимые цели даже опаснее для предприятия, чем заниженные. Соответственно, планы определяет не собственник, не руководство, а сформированная зона принятия.

При этом наемным руководителям выгодно согласование минимальных целей с максимальным обеспечением ресурсами (т.е. максимальными остаточными правами их контроля). Ведь «субъект управления (он же субъект развития) ставит задачи (управленческие) прежде всего для самого себя, а не для кого-то еще» [46, с. 35]. Именно поэтому собственнику приходится ориентироваться на достигнутые, а не на предлагаемые

руководителями цели. Руководителям при целедостижении выгодно слегка недовыполнить план, не боясь при этом карательных санкций и получая на следующий год посильное плановое задание [47]. В итоге, как отмечал И. Ансофф, «несмотря на то что технология стратегического планирования существует уже почти двадцать лет, в настоящее время большинство фирм отдает предпочтение менее хлопотному и менее сложному долгосрочному экстраполятивному планированию» [48, с. 66]. «Теория в части, касающейся организационных целей, зашла в тупик» [49, с. 76] в административной системе из-за противоположности интересов труда и капитала, руководителя и подчиненного.

Методика повышения эффективности деятельности при административной системе управления

Впервые повышение эффективности в административной системе было проведено Г. Фордом [9]. Он стал повышать уровень оплаты труда ступенями по 25 центов, оценивать производительность и нашел оптимум при уровне оплаты труда в два раза выше среднерыночной (примерно \$2,5 в день) [50]. При этом у ворот его завода толпились тысячи претендентов [51], и рабочим для исключения угрозы увольнения пришлось значительно повысить уровень труда, довести его до максимально возможного, но, если бы не конкуренция на рынке труда, никакого повышения производительности при этом не произошло бы. Кроме того, на предприятии Г. Форда было максимальное разделение труда — труд был простейшим, и замена работника не приводила к существенным издержкам. Эксперимент Г. Форда в 1914 г. показал высокие результаты и был поддержан другими предприятиями.

Полевые же эксперименты, проводимые уже в 2010-х гг., показали, что высокая эффективность достигается при высоком начальном уровне оплаты труда (определяющем начальное формирование зоны принятия), но она не изменяется при повышении уровня оплаты труда в процессе деятельности [10, 11]. Коллектив считает это признанием ранее достигнутых его заслуг. Сформированные институциональные нормы (правила игры) консервативны, их изменение после повышения уровня оплаты труда коллективу невыгодно, и он накладывает санкции на тех, кто все же начинает повышать уровень своего труда, а замена даже одного работника на современном производстве — это существенные риск и издержки, не говоря уже о замене коллектива при общем сопротивлении.

Изменение правил игры на предприятии — это институциональные изменения. Их методику впервые привел К. Левин [52]. Она включает три этапа: размораживание, проведение изменений, замораживание.

1. *Размораживание.* Коллектив должен осознать, что повышение уровня оплаты труда может быть осуществлено только за счет повышения уровня труда, в противном случае для этого просто не будет ресурсов. Должны быть сформированы новые правила игры при повышении уровня оплаты труда.
2. *Проведение изменений.* После этого осуществляются введение осознанных новых формальных правил и повышение уровня оплаты труда.
3. *Замораживание.* Если новые правила обеспечивают повышение эффективности и уровень оплаты труда сохраняется, они становятся новыми неформальными нормами коллектива.

Эту методику детализировали Л. Грейнер, Дж. Коттер и др. При этом С. Янг особо подчеркивал, что планируемые изменения должны быть выгодны не только организации, но и человеку: «Когда группе предлагается некоторое изменение, каждый ее член спрашивает себя, выгодно ли оно лично ему. Если изменение влечет отрицательные последствия, то группа образует оппозицию ему, чтобы не подвергнуть опасности получаемые ею выгоды... Если человек считает, что предлагаемое изменение лично ему невыгодно, то единственно разумной реакцией для него будет сопротивление его введению» [26, с. 192].

Небюрократические методы повышения эффективности административной системы

Основной небюрократический метод повышения эффективности — участие в прибыли, объединяющее интересы собственника и персонала. При этом «любое участие наемных работников в прибыли является перераспределением риска и контроля» [20, с. 331]. Фактически они становятся партнерами собственника.

Такие методы были предложены еще Ч. Бэббиджем, который показал, что доля заработной платы должна зависеть от прибыли предприятия [53]. Однако Г. Форд отмечал, что «весь вопрос лишь в распределении прибыли между сотрудниками» [9, с. 116], а И.Н. Бутаков писал: «Этот принцип, казавшийся столь ценным при первом взгляде, на практике оказывается далеко не таким плодотворным» [54, с. 3]. Даже оплата руководителей по прибыли предприятия достаточно проблематична: она может осуществляться только на больших горизонтах планирования, в противном случае это может поставить под угрозу выживание всего предприятия [55].

Нематериальная мотивация

Необходимо отметить, что при повышении уровня жизни, тесно связанного с уровнем оплаты труда, повышается роль высших мотивов человека и снижается роль материальных, поэтому вложение ресурсов предприятия в повышение и уровня оплаты, и условий труда эффективнее, чем только в оплату труда.

Особый вопрос — это нематериальные мотивы деятельности. Это миссия (предназначение) предприятия и ценности, ориентированные на осуществление этой миссии. Однако они становятся внутренними для коллектива только тогда, когда исходя из них свою деятельность выстраивает высшее руководство. При этом «людей нельзя обмануть. В наших самых мимолетных действиях они ищут проявления стереотипов, и у них достаёт мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами» [56, с. 95]. «К сожалению, очень многие менеджеры все еще полагают, что сотрудников можно убедить, сформулировав высокопарные ценности и произнося о них речи. Но большинство таких заявлений — бесполезная дань моде. Они ничем не подкреплены и представляют собой наборы банальностей, которые только усиливают скептицизм сотрудников» [57, с. 99]. Основным фактором — это системы организации, они формируют ценности и убеждения сотрудников [57, с. 99]. В административной системе с ее противоположностью интересов возможности нематериальной мотивации ограничены.

Принципиальные ограничения административной организации

При административной системе личный интерес персонала ориентирован не на достижение целей предприятия, а на исключение опасности увольнения. Однако это в первую очередь ориентация на обеспечение лояльности руководства, от которого зависит положение подчиненных [17], а личный интерес руководящего состава особо опасен: «Основной проблемой в российской корпоративной практике является ситуация, когда руководство компании не действует в интересах акционеров, а стремится действовать в собственных интересах (личное обогащение) в ущерб интересам компании» [58, с. 162]. Такую деятельность О. Уильямсон назвал оппортунизмом [59]. Практически она может заключаться и в занятиях личными делами, и в производстве и реализации неучтенной продукции, и в откатах, и в прямых хищениях, выводе ресурсов предприятия в аффилированные компании и др.

Возможность оппортунистской деятельности определяется тем, что подчиненные всегда обладают большей полнотой информации о своих возможностях, своей деятельности и ее условиях. Соответственно, они могут получать от вверенных им активов большие результаты, чем предполагает руководство, эту разницу они считают своей

личной заслугой и отождествляют со своей собственностью [60], правом использовать актив любым способом, не противоречащим договору, обычаю или любому закону [15].

Таким образом, в административной системе (включающей и сдельную оплату труда) эффективность деятельности зависит от сформированной зоны принятия и практически не зависит от уровня оплаты труда. В наше время это возможно только при ее существенном повышении: в 2,5–4 раза [17] или с проведением институциональных изменений.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Недостатки административной системы побудили Ф. Тейлора «коренным образом изменить саму систему управления так, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными вместо того, чтобы быть противоположными» [3]. Механизм его системы: научное регламентирование деятельности и результатов труда, оплата строго по результатам без снижения расценок. Как отмечал К. Поланьи, «если действует обмен на основе фиксированных ставок, хозяйство интегрируется не рыночным механизмом, а факторами, фиксирующими эти ставки» [36, с. 56], тем, как будут определяться и использоваться фиксированные расценки. К сожалению, эффективные их разработка и применение возможны только при стабильном простейшем труде, они не нашли широкого распространения, что отмечал и сам Ф. Тейлор. Кроме того, при экономической системе необходим полный внешний контроль результатов, а это экономическое принуждение, чуждое человеку [61].

При интеллектуальном характере деятельности, когда непосредственное регламентирование результата невозможно, были предприняты попытки контроля не результатов, а показателей эффективности самой деятельности. Самые известные: методология *tableau de bord* Ж.Л. Мало, управление по целям П. Друкера, сбалансированная система показателей, КРІ. В самом общем виде «к экономической организации предъявляются два ключевых требования — измерение производительности вводимых ресурсов и вознаграждение за их использование» [5], но при этом «трудовые договоры будут регулировать поведение только в той мере, в какой поведение работников может быть соблюдено и оценено, с тем чтобы «правильное» поведение (т.е. поведение, которое продвигает цели организации) может быть вознаграждено и «неправильное» поведение наказывается» [62, с. 99].

Необходима система, которая «привяжет доход персонала к некоторым (наблюдаемым и проверяемым) показателям производительности» [15, с. 1–2]. Однако установить статистически достоверные причинно-следственные связи между измеримыми показателями и целями предприятия на практике не удастся [13, 14]. В итоге «попытка вознаградить только измеримые действия может привести к дисфункциональному поведению, т.к. агенты будут концентрировать слишком много внимания на аспектах деятельности, которые, скорее всего, будут вознаграждены» [15, с. 11]. Как только появляются показатели, за достижение которых выплачивается вознаграждение, персонал фокусируется только на них¹, чтобы извлечь наибольшую выгоду лично для себя, поэтому здесь экономическая система в чистом виде не применяется: имеются повременная оплата и премии за достигаемые показатели, размер которых относительно невелик, что несколько снижает влияние дисфункциональности, но даже при этом, например, «использование системы сбалансированных показателей по Каплану и Нортону во многих компаниях Северной Америки не принесло ожидаемых результатов (это в лучшем случае), а в Европе и Южной Америке совершенно себя не оправдало» [16, с. 7].

¹ Здесь практически всегда имеется оклад (а иногда и постоянные надбавки) и добавляются премии по показателям, причем размер этих премий относительно невелик. Соответственно, имеет место в большей степени административная организация, что и снижает последствия дисфункциональности. — *Здесь и далее прим. авт.*

Методика повышения эффективности деятельности при экономической организации — это при стабильном простейшем труде с формализованным результатом научное определение эффективных фиксированных расценок персонала (или трансфертных цен подразделений), при неформализуемом труде — отказ от экономической организации и переход на административную систему с повышением уровня оплаты труда или партнерскую систему.

ПАРТНЕРСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Основные составляющие партнерской организации

Механизм партнерской организации включает следующие необходимые составляющие.

1. *Малая группа*. Партнерская организация возможна только в рамках малых групп [5, 44]. Иерархические предприятия представляют собой, как показал Ч. Барнард, иерархическую сеть малых руководящих и рабочих групп (структурных подразделений), в которой каждый руководитель является руководителем своей малой группы и членом вышестоящей, благодаря чему предприятие, состоящее из малых групп, представляет собой единое целое [4]. Это и позволяет при наличии других составляющих создать партнерскую организацию иерархического предприятия.

2. *Издольный контракт (предварительное долевое распределение результата)*. Э. Самуэльсон писал: «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» [63, с. 154]. Отмечается это и в наши дни: «Максимальное значение совокупного дохода достигается в том случае, когда агенты договариваются о справедливом разделе ожидаемого дохода» [22, с. 97].

3. *Коллегиальное целеполагание*. Как отмечал Дж. Коммонс, «ни один человек и никакая категория лиц не может действительно 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» [25, с. 177]. Однако как объединить работодателей и работников, он не показал.

«Цели организации не являются переформулировкой целей ее хозяев. Столь же неверно рассматривать эти цели как агрегированные предпочтения ее членов (работников)» [49, с. 66]. Наш подход к разрешению этой проблемы заключается в иерархическом коллегиальном целеполагании в рамках иерархической системы ключевых положений предприятия², базирующейся на ключевых положениях собственника [29].

Формирование системы ключевых положений деятельности предприятия

Возможности собственника ограничены: он может сформировать ключевые положения своего бизнеса, совместно с наемными руководителем и топ-менеджерами — ключевые положения предприятия и подразделений топ-менеджеров. Положения нижних уровней иерархии формируются уже без его участия. При этом только его личные интересы совпадают с интересами предприятия. Соответственно, «не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы. . . главные проблемы — на уровне ее элементного состава, то есть людей, которые при соответствующих условиях способны сформировать организацию, а не наоборот» [63, с. 792].

² Как отмечала Э. Остром, установление правил на одном из уровней, без поддержки со стороны правил других уровней, породит неполную систему, которая в долгосрочном периоде окажется нежизнеспособной [44].

Практически все проблемы позволяет разрешить рекурсивная процедура формирования организации и подбора кадров на базе ключевых положений собственника³ [30, 33, 34].

Отправной точкой является видение предприятия [64] собственников, состоящее из двух основных компонентов: ключевой идеологии и воображаемого будущего [65], но сформированных с минимальной избыточностью и представленных в такой форме отражения, которая позволяет изменять себя по ходу реализации этого представления в продукте, выступающем как цель [66]. «Ясная и четко сформулированная идеология привлекает в компанию тех людей, чьи личные убеждения совпадают с ее ценностями, и наоборот, отталкивает тех, чьи убеждения противоречат им. . . отдельные сотрудники предпочтут уйти, когда станет ясно, что они по своим личным качествам несовместимы с сутью организации — положительное очищающее действие, которого не следует избегать» [67, с. 225].

Имея такие ключевые установки, собственник может подобрать руководителя предприятия, разделяющего их, и совместно с ним конкретизировать их, сформулировав ключевые положения предприятия. Далее собственник и руководитель могут подобрать топ-менеджеров, разделяющих эти положения, и совместно с ними конкретизировать их применительно к подразделениям. Такая процедура осуществляется рекурсивно до самого нижнего уровня иерархии предприятия.

В итоге мы получаем формальную иерархическую систему ключевых положений деятельности предприятия, разделяемую коллективом и, соответственно, являющуюся основой неформальной организации — реальными правилами.

Практическое целеполагание с долевым распределением результата

Практически результаты предприятия могут определяться только на больших горизонтах, соответственными должны быть и горизонты целеполагания. Обычно это год при производстве и реализации продукции и время полного проведения проектов развития (выпуск новой продукции, перевооружение, новые площади и др.). При этом проект завершается не выпуском проектной документации и не актом внедрения, а реальными конечными результатами предприятия. Общее доленое распределение результата фиксируется на срок около пяти лет, а распределение конкретных предвидимых результатов — по каждому годовому плану или по каждому проекту. При этом коллегиально ставятся цели как предвидимые производственные результаты. Распределяются по подразделениям ресурсы: «Важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов — кто что получает» [64, с. 220], а именно непосредственно ресурсы и остаточные права их контроля.

Очевидно, что такое целеполагание должно проходить рекурсивно по всей иерархии предприятия. При этом «иногда людям со стороны кажется, что они присутствуют при ожесточенном споре или даже скандале. . . . Оживленное обсуждение возникает не из-за того, что кто-то хочет выйти победителем. Единственная цель споров состоит в поиске истины» [65, с. 118].

«Нужный баланс создается в результате их (участников) взаимодействия друг с другом» [65, с. 158]. Наилучшее решение сложных задач может быть найдено именно в ходе группового сотрудничества, при котором конфликт имеет даже положительное значение, что впервые показал Б. Такман [69].

Оплата труда на партнерском предприятии может проводиться двумя путями [32, 33]:

1) как фиксированный оклад и премии в размере полученной доли в конечном результате подразделения по завершении горизонтов планирования (или проектов) за вычетом суммы ранее полученных средств; возможны и промежуточные квартальные премии по предварительным итогам работ, но основная премия выплачивается после завершения;

³ Важнейшая из проблем эффективности предприятия состоит в подборе кадров [20].

2) как фиксированный оклад и постоянная надбавка, размер которой определяется исходя из доли в фактических конечных результатах.

Целедостижение в партнерской организации

Целеполагание в партнерской организации — это коллегиальный процесс, сопровождающийся большими издержками. Оно «начинает терпеть неудачу по мере того, как проблемы уменьшаются в сложности» [70, с. 1265]. Соответственно, «после выбора целей координация действий, которые являются средствами их достижения, сама по себе становится логическим процессом» [4, с. 184] и коммуникация направляется на передачу координирующих указаний относительно деятельности руководителем или лидером [4]. При партнерском целеполагании идеальным типом целедостижения является бюрократия на базе коллегиально принятых целей и средств их достижения. Однако «если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде», переговоры участников возобновляются [48, с. 77]. Начинается коллегиальное решение возникших проблем или открывающихся возможностей.

ПОПУСТИТЕЛЬСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Механизм попустительской системы управления

Механизм попустительской (либеральной) организации — самоорганизация и самоуправление коллектива, направленное на достижение личных целей, находящихся в рамках интересов предприятия. Интерес персонала в этом случае — сохранение места работы при максимальных личных результатах, групповой интерес — сохранение руководителя, если он устраивает коллектив, недопущение ликвидации подразделения. Коллектив самоорганизуется для достижения минимально необходимого результата подразделений.

В эффективной попустительской организации появляется неформальный лидер, который своей идеей, находящейся в рамках интересов предприятия, захватывает и интегрирует остальных членов коллектива, а руководитель-администратор обеспечивает условия и средства производства.

Методика обеспечения высокой эффективности деятельности при попустительской системе управления и ее применимость

Основная методика повышения эффективности попустительской системы управления — это повышение компетенций собственника и руководства. При этом система переходит к административной или партнерской. В противном случае повышение эффективности достигается за счет формирования предприятия по принципам партнерской организации.

Основное в попустительской организации — это подбор кадров: «Многие люди ограничены моральными и этическими соображениями... они не совершают преступлений, когда это выгодно и когда нет опасности их обнаружения» [71], не допускают достижения личных интересов за счет нанесения ущерба коллективу и предприятию. В коллективе не должно быть сотрудников, личные цели которых расходились бы с целями предприятия. Не должно быть и неинициативных сотрудников (движитель попустительской организации — это личная инициатива), «халявщиков», для которых попустительская организация — это благотворная среда. Необходимо отметить, что попустительской организации не место на реальном производстве.

ВЫВОДЫ

Пути повышения эффективности предприятия зависят от существующей системы организации деятельности.

1. При административной системе повышение эффективности достигается повышением уровня результатов персонала (совокупных материальных и нематериальных) с проведением институциональных изменений, обеспечивающих рост уровня труда и производственных результатов. Большее повышение эффективности дает переход к партнерской организации.
2. Экономическая система с узкоспециализированным суррогатным рынком эффективна ровно настолько, насколько эффективна созданная система фиксированных расценок, а ее можно создать только при стабильной простейшей деятельности. Если же деятельность не является достаточно постоянной и простейшей, выгоднее переходить на административную или партнерскую систему. При организации с использованием системы показателей деятельности метод повышения эффективности — также отказ от системы показателей и переход на административную или партнерскую систему.
3. В партнерской системе повышение эффективности обеспечивается введением партнерства на всех уровнях иерархии с отбором и институционализацией кадров, коллективным целеполаганием на базе ключевых положений собственника.
4. В попустительской системе повышение эффективности может осуществляться в основном за счет отбора и институционализации кадров, что дает большие результаты при партнерской системе.

С учетом трудов М. Вебера [72] можно сказать, что в любом случае сложившееся предприятие предстает не организацией, ориентированной на прибыль и другие цели собственника, а устойчивым социумом со своим культурным этосом, складывающимся в процессе жизнедеятельности коллектива в общих рамках, изначально задаваемых и поддерживаемых собственником, а далее конкретизируемых самим коллективом по всей иерархии предприятия. Движущая сила этого социума — собственное выживание и развитие в рамках, обеспечивающих достижение целей собственника. Практически, однако, на предприятии мы чаще имеем несколько отдельных социумов, а также и отдельных индивидов [64].

ЛИТЕРАТУРА

1. Производительность в России: до и после кризиса / Под ред. Г. Фуниной, Е. Евсеевой // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. Специальный выпуск. — 2010. — No4. — 71 с.
2. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Развитие организации // Проблемы экономики и менеджмента. — 2016. — No11. — С. 3–29.
3. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
4. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. — М.: Социум, 2009. — 334 с.
5. Alchian A.A., Demsetz H. (1972). «Production, information costs, and economic organization». *The American Economic Review*, Vol. 62(5), pp. 777–795.
6. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: В 4 т. Том 1: Социология. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2016. — 445 с.
7. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо, 2017. — 1054 с.
8. Сэй Ж.Б. Трактат по политической экономии. — М.: Директ-Медиа, 2007. — 229 с.
9. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Э, 2017. — 224 с.
10. DellaVigna S., List J., Malmendier U., Rao G. (2016). *Estimating Social Preferences and Gift Exchange at Work*. — <https://eml.berkeley.edu/~sdellavi/wp/SocialPreferencesWorkJun19.pdf>.
11. Esteves-Sorenson C. (2018). *Gift Exchange in the Workplace Addressing the Conflicting Evidence with a Careful Test*. — <https://growkudos.com/publications/10.1287%25252Fmns.2017.2801/reader>.
12. Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Предпринимательство: Учебник. — СПб.: Лань, 2001. — 695 с.
13. Schneiderman A.M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special Edition, pp. 6–11.
14. Norreklit H. (2000). The balance on the balanced scorecard — a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol. 11(1), pp. 65–88.

15. Hart O.D., Holmström B. (2016). *Contract Theory. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel*. — <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>.
16. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 176 с.
17. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда. — М.: Бовыкин В.И., 2020. — 224 с.
18. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент. — М.: Вильямс, 2010. — 704 с.
19. Маршалл А. Принципы экономической науки. — М.: Директ-Медиа, 2012. — 2126 с.
20. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2013. — 359 с.
21. Измайлова М.А. Влияние агентских отношений на эффективность корпоративного управления и стратегическое развитие компаний // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2018. — Том 9. — No3. — С. 430–442.
22. Скаржинская Е.М., Цуриков В.М. К вопросу об эффективности коллективных действий // Российский журнал менеджмента. — 2014. — Том 12. — No3. — С. 87–104.
23. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Мотивация и менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. — 2008. — No3. — С. 139–149.
24. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. — М.: Финансы, 2003. — 496 с.
25. Commons J.R. (1919). *Industrial Goodwill*. New York: McGraw.
26. Янг С. Системное управление организацией. — М.: Советское радио, 1972. — 456 с.
27. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Парадигма современного менеджмента и ее базис // Проблемы экономики и менеджмента. — 2016. — No6. — С. 4–30.
28. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Целеполагание — основа современного менеджмента // Менеджмент сегодня. — 2018. — No2. — С. 144–159.
29. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2018. — No6. — С. 138–150.
30. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Социальные отношения и производительные силы: ретроспектива, состояние и перспективы. — <https://corpsys.ru/articles/social-relations-and-productive-forces.pdf>.
31. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность предприятия как эффективность входящих в него малых рабочих и организационных групп // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — No4. — С. 46–71.
32. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Построение эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — No9. — С. 43–84.
33. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Производительные силы предприятия и его эффективность. Два единственных пути повышения и их практическая реализация. — <https://corpsys.ru/articles/organization/only-two-ways-to-improve-1.aspx>.
34. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Эффективность предприятия. Концептуальные основы и практика. — Готовится к публикации.
35. Лист Ф. Национальная система политической экономии. — М.: Европа, 2005. — 382 с.
36. Поланьи К. Экономика как институционально оформленный процесс // Великая трансформация Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее. — М.: ГУ-ВШЭ, 2007. — С. 44–71.
37. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. — 284 с.
38. Кулик В.И., Кулик И.В. Производительная сила и производительность труда // Наука в цифрах. — 2017. — No4(5). — С. 18–36.
39. Спиридонова В.И. Бюрократия и реформа (анализ концепции М. Крозье). — М.: ИФ РАН, 1997. — 201 с.
40. Беккер Г.С. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. — 1993. — No1. — С. 24–40.
41. Бастиа Ф.М. Экономические гармонии. — М.: Эксмо, 2007. — 1196 с.
42. Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. — Челябинск: Социум, 2019. — 875 с.
43. Simon H.A. (1991). «Organizations and markets». *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5(2), pp. 25–44.
44. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. — М.: ИРИСЭН; Мысль, 2010. — 445 с.
45. Смелзер Н. Социология. — М.: Феникс, 1994. — 687 с.
46. Киселев Д.А. Управление общественным развитием как глобальная философская проблема // Век глобализации. — 2013. — No1. — С. 27–36.
47. Гайдар Е.Т. Экономические реформы и иерархические структуры; Аномалии экономического роста; Избранные статьи и выступления. 1988–1995. Сочинения в 2 томах. Том 2. — М.: Евразия, 1997. — 782 с.
48. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 413 с.
49. Петросян А.Э. Природа организационных целей (концептуальный портрет в историческом интерьере) // Вестник Омского университета. — 2015. — No3. — С. 68–78.
50. Повышение производительности и ответственности. Чего еще добился Генри Форд, увеличив зарплату работников. — <https://businessman.ru/post/povyishenie-proizvoditelnosti-i-otvetstvennosti-chego-esche-dobilsya-genri-ford-velichiv-zarplatu-rabotnikov.html>.
51. Беляев Н.З. Генри Форд. — М.: Журнально-газетное объединение, 1935. — 264 с.
52. Левин К. Теория поля в социальных науках. — СПб.: Речь, 2000. — 364 с.
53. Шевчук Д.А. История менеджмента: Учебное пособие. — М.: Эксмо, 2009. — 430 с.

54. Бутаков И.Н. Оплата труда работников в производстве // Известия Томского политехнического университета. — 1927. — Том 1. — №4. — С. 1–28.
55. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2003. — 398 с.
56. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.
57. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 287 с.
58. Луценко С.И. Дилемма выбора модели управления компанией // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2014. — №2. — С. 162–172.
59. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. — СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.
60. Deci E.L., Ryan R.V. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science, Business Media.
61. Grossman S.J., Hart O.D. (1986). «The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration». *Journal of Political Economy*, Vol. 94(4), pp. 691–719.
62. Simon H.A. (2005). «Darwinism, altruism and economics». In: *The Evolutionary Foundations of Economics* (Dopfer G., ed), Cambridge: Cambridge University Press, pp. 89–104.
63. Коуз Р. Фирма, рынок и право. — М.: Новое издательство, 2007. — 221 с.
64. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: Ленард, 2017. — 848 с.
65. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 365 с.
66. Кэтмелл Э. Креативная компания: как управлять командой творческих людей. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 344 с.
67. Леонтьев А.Н. Лекции по общей психологии. — М.: Смысл, 2010. — 511 с.
68. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 357 с.
69. Tuckman B.W. (1965). «Developmental sequences in small groups». *Psychological Bulletin*, Vol. 63(6), pp. 384–399.
70. Hsieh C., Nickerson J.A., Zenger T.R. (2007). «Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm». *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (7), pp. 1255–1277.
71. Becker G.S. *The Economic Way of Looking at Life*. — https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1509&context=law_and_economics.
72. Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. — М.: Центр гуманитарных инициатив, 2016. — 649 с.